

# **Kehityskeskustelujen monet kasvot**

## **Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä kehityskeskusteluista**

Pro gradu -tutkielma

Henna Konttinen

0304382

Kasvatustieteiden tiedekunta

Aikuiskasvatustieteen koulutusohjelma

Esa Poikela & Virpi Vaattovaara

Lapin yliopisto

Syksy 2016

## **Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Kehityskeskustelujen monet kasvot – Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä kehityskeskusteluista

Tekijä: Henna Konttinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatustiede, Aikuiskasvatus

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 122, liitteitä 3

Vuosi: Syksy 2016

### **Tiivistelmä**

Tutkielma käsittelee työntekijöiden ja esimiesten käsityksiä kehityskeskusteluista, niiden toimivuudesta ja merkityksistä, sekä työntekijöiden ja esimiesten käsityksien eroavaisuuksia. Aihetta lähestytään fenomenografisesti, eli painopisteenä ovat kokemukset ja käsitykset yksilöiden kuvailemina. Tutkimusaineisto koostuu kahden erilaisen organisaation esimiesten ja työntekijöiden teemahaastatteluista. Haastateltavat olivat joko asiantuntija- tai esimiestehtävissä.

Aineisto käsiteltiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Tavoitteena oli saada työntekijöiden ja esimiesten äänet kuuluville ja lisätä ymmärrystä siitä, mitä hyödyllinen kehityskeskustelu yksilöille tarkoittaa. Käsityksien kautta tutkimus toimii keskustelun herättäjänä ja pohdinnan synnyttäjänä, jotta kehityskeskusteluja saataisiin kehitettyä paremmin vastaamaan sekä organisaation että yksilöiden tarpeita.

Tutkimuksessa esiintyi monipuolisesti käsityksiä koskien kehityskeskusteluprosessia, kehityskeskusteluihin liittyviä työyhteisötaitoja sekä niiden toimivuutta. Kehityskeskusteluprosessit koettiin varsin toimivina ja niiden hyödyllisyys tiedostettiin. Käsityksien avulla kehityskeskusteluprosesseja voidaan kuitenkin kehittää entistakin hyödyllisemmiksi.

Kehityskeskusteluprosessien merkityksiä ja antia kuvailtiin monipuolisesti, mikä todistaa sen olemassaolon tärkeyden. Tutkimuksessa työntekijöiden ja esimiesten käsitykset olivat hyvin samansuuntaisia. Varsinaista vastakkainasettelua ei esiintynyt, mutta oli joitakin käsityksiä joita vain esimiehet tai työntekijät nostivat esille. Samankaltaisuutta esiintyi paljon myös kahden eri organisaation käsityksissä.

Avainsanat: Kehityskeskustelut, työyhteisötaidot, käsitykset, kehittäminen, fenomenografia.

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi   X

# Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	4
2 Aikaisempia tutkimuksia .....	6
3 Mikä kehityskeskustelu?.....	14
3.1 Kehityskeskustelujen tarkoitus .....	15
3.2 Kehityskeskustelujen hyödyt .....	17
3.3 Kehityskeskustelujen käyminen.....	21
4 Keskeisiä taitoja kehityskeskustelujen taustalla .....	35
4.1 Työyhteisötaidot .....	35
4.2 Vuorovaikutustaidot.....	40
4.3 Palaute.....	42
5 Menetelmävalinnat .....	46
6 Tutkimuksen toteutus .....	51
6.1 Tutkimusongelmat .....	51
6.2 Aineiston keruu teemahaastatteluilla .....	52
6.3 Aineiston analyysimenetelmän kuvaus.....	57
6.4 Tutkimuksen eettisyydestä.....	65
7 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset .....	68
7.1 Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä kehityskeskustelusta prosessina .....	69
7.2 Työyhteisötaidot kehityskeskusteluihin vaikuttavana tekijänä.....	85
7.3 Kehityskeskustelujen vaikutukset ja merkitykset .....	99
7.4 Yhteenveto .....	106
8 Pohdinta.....	111
Lähteet .....	115
Liitteet.....	123

## 1 Johdanto

Kehityskeskustelu on sana, joka helposti herättää tunteita; hyviä tai huonoja. Ne ovat olleet suosittu aihe esimiestyöhön liittyvässä kirjallisuudessa ja valmennuksissa (Valpola 2000, 11). Niitä kannustetaan pitämään ja ne esitetään hyödyllisenä sekä tarpeellisenä johtamisen keinona. Toimivana kehityskeskustelut hyödyttävät yksilöä esimerkiksi kehittymisen, tehokkuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmista, jolloin keskustelut hyödyttävät myös organisaatiota ja koko yhteiskuntaa. Kehityskeskustelut eivät aina kuitenkaan vastaa niille asetettua tarpeita ja toiveita, jolloin ne helposti koetaan toimimattomiksi ja turhiksi.

Kiinnostuin aiheesta, koska halusin lisätä ymmärrystä kehityskeskusteluprosessista ilmiönä ja sen merkityksestä yksilöille. Kasvatustieteellisestä näkökulmasta kehityskeskusteluja tarkasteltaessa nähdään niiden potentiaalisuus kehittymistä ja oppimista tukevana järjestelmänä, joka hyödyttää myös työssäjaksamista ja työhyvinvointia, tehokkuutta unohtamatta. Kehityskeskustelun pitäisi olla nimensä mukaisesti kehittävää. Näin ei organisaatioissa aina ole, minkä takia kehityskeskustelut ovatkin tärkeä tutkimuksen kohde.

Lähestyn aihetta kehityskeskustelujen merkityksellisyyden, esimiesten ja työntekijöiden käsityksien sekä näiden käsityksien eroavaisuuksien näkökulmasta. Tarkastelen ilmiötä seuraavista tutkimuskysymyksistä käsin: Minkälaisia käsityksiä esimiehillä ja työntekijöillä on kehityskeskusteluista ja niiden toimivuudesta? Millaisia merkityksiä keskusteluille annetaan? Millä tavalla käsitykset kehityskeskusteluista työntekijöillä ja esimiehillä kohtaavat? Yksilöiden ajatuksien kuuleminen kehityskeskusteluista on tärkeää, sillä se lisää ymmärrystä kehityskeskustelujen merkityksestä yksilöille sekä kasvattaa mahdollisuuksia parantaa kehityskeskusteluja vastaamaan organisaation tarpeiden lisäksi yksilöiden tarpeita.

Toteutan tutkimukseni laadullisena tutkimuksena ja fenomenografisesti ajatellen, eli painopisteenä ovat kokemukset ja käsitykset yksilöiden kuvailemina. Aineiston kerään haastatteluilla kahdesta erilaisesta organisaatiosta, jotta siitä tulisi monipuolinen. Tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin kuvailla yleisesti yksilöiden käsityksiä sekä esimiesten ja työntekijöiden käsityksien välisiä eroja, eikä perehtyä kehityskeskusteluihin

juuri tietyn organisaation kontekstissa. Tarkastelen näiden kahden organisaation välisiä eroavaisuuksia, mikäli niitä merkittävästi aineistossa esiintyy. Nostan esille myös organisaation erityispiirteitä, jos ne painottuvat tutkimukseen osallistuneiden haastatteluissa.

Aineistoni koostuu 11:sta haastattelusta, toisesta organisaatiosta mukana on yksi esimies ja neljä työntekijää sekä toisesta organisaatiosta kaksi esimiestä ja neljä työntekijää. Haastateltavat työskentelivät suurehkossa tavaratalossa esimiehenä ja osastopäällikköinä tai ison organisaation hallinnollisella puolella esimiehinä tai asiantuntijatehtävissä. Aineistoni kerään kahdenkeskisillä teemahaastatteluilla niin, että haastattelen samoihin kehityskeskusteluihin osallistuneita esimiehiä ja työntekijöitä. Kerätyn aineiston analysoin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä.

Tutkimuksessani päästään hahmottamaan kehityskeskusteluprosesseja sekä esimiesten että työntekijöiden käsityksien kautta. Käsityksiä tuli esille monipuolisesti koskien kehityskeskustelun prosessia, kehityskeskusteluihin liittyviä työyhteisötaitoja sekä niiden toimivuutta. Kehityskeskusteluprosessit koettiin varsin toimivina ja niiden hyödyllisyys tiedostettiin. Käsityksien avulla voidaan myös kehittää kehityskeskusteluprosessia entistä hyödyllisemmäksi. Tutkimukseni toimiikin hyvän yleistettävyyden sijaan erilaisen käsityksien kautta keskustelun herättäjänä ja pohdinnan synnyttäjänä.

Tutkimuksessa selvenee mitä kehityskeskustelut yksilöille merkitsevät ja antavat. Antia ja merkityksiä kuvailtiin monipuolisesti, mikä todistaa prosessin tärkeyttä. Esimiesten ja työntekijöiden käsitykset olivat hyvin samansuuntaisia. Oli asioita jotka vain esimiehet tai työntekijät nostivat esille, mutta varsinaisia vastakkainasetteluita ei paljoa esiintynyt. Käsitykset saattoivat vaihdella myös työntekijöiden tai esimiesten sisällä, jolloin yhteneväisyyttä löytyi joidenkin esimiesten ja työntekijöiden kesken. Kahden eri organisaation aineistoissa oli paljon samankaltaisuutta, vaikka myös pientä hajontaa esiintyi. Onhan kyseessä erilaiset organisaatiot joissa on erityylishet organisaatiokulttuurit.

Tutkielman aluksi johdattelen lukijan aiheeseen, sen taustaan ja kontekstiin avaamalla kehityskeskusteluja ilmiönä hyödyntämiini aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen pohjautuen. Sen jälkeen kuvailen menetelmävalintojani ja tutkimukseni toteutusta. Lopuksi avaan aineistoni tuloksia ja johtopäätöksiä sekä pohdin tutkimukseni toteutusta ja luotettavuutta.

## 2 Aikaisempia tutkimuksia

### Tutkimukset johtamisen näkökulmasta

Raija Ruoranen (2011) on tutkinut kehityskeskusteluja strategian johtamisen ja henkilöstön johtamisen näkökulmista. Tärkeimmiksi keskusteluissa käsiteltäviksi aiheiksi nousi henkilöstöön liittyviä aiheet, kuten keskustelu työtehtävistä, suoriutumisesta ja työyhteisöstä. Kehityskeskustelujen sisällössä oli kuitenkin vaihtelevuutta ammattiryhmien mukaan. Esimiehet ja työntekijät kokivat kehityskeskustelut, palautteen ja vuorovaikutuksen melko yhteneväisesti, pienistä eroavaisuuksista huolimatta. Kehityskeskustelut näyttäytyivät korvaamattomina palautteenannon kannalta, vaikka niistä koettiin saatavan pääasiassa myönteistä palautetta. Esimiehet olivat tyytymättömämpiä antamaansa palautteeseen kuin työntekijät saamaansa palautteeseen. Työntekijät puolestaan antoivat vähemmän palautetta pyytämättä kuin esimiehet. Vuorovaikutukseen pyrittiin vaikuttamaan ja sekä esimiehet että työntekijät nostivat työntekijöiden aktiivisuuden esille. Myös luottamusta koettiin olevan. (Ruoranen 2011, 6, 94–99, 121–124, 132, 137–139, 155.)

Tuula Kivinen (2008) puolestaan tutki laajalla kyselyaineistolla tiedon ja osaamisen johtamista. Tutkimuksessa kehityskeskustelut näyttäytyivät hyvänä tapana käydä tavoitteellinen keskustelu. Esimiehen ajateltiin kuuntelevan työntekijöitä tärkeissä asioissa. Toisaalta myös ajateltiin, ettei kaikilla ole mahdollisuutta sanoa mielipidettään itseään koskevista asioista. Työyhteisössä ajateltiin olevan luottamusta, vaikka samalla vastajista vajaa puolet koki, ettei keskustelu ole avointa, analyyttistä ja kriittistä. Lisäksi keskustelu saattoi usein muuttua kriittisen palautteen jälkeen puolustautumiseksi. Vastaneista yli puolet kertoi, ettei heillä ole mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan työsänsä, vaikka organisaatioissa käytettiin aikaa uusien ideoiden kehittelyyn sekä työnkäytänteitä pohdittiin ja kehitettiin yhdessä. Esimiehistä suurin osa puolestaan ajatteli kehityskeskusteluista saatua tietoa hyödynnettävän koko organisaatiossa. (Kivinen 2008, 147, 166–175, 198, 200.)

Riitta Viitala (2002) tutki osaamisen johtamiseen liittyen mitkä asiat ja piirteet esimiestyössä edistävät organisaation oppimista. Osaamisen johtamista pidettiin tärkeänä esimiesten tehtävänä, vaikka työntekijät eivät olleetkaan kovin tyytyväisiä kehityskeskus-

telujen hyödyllisyyteen oman ammattitaitonsa kehittämisen kannalta. Keskustelujen tärkeiksi sisällöiksi kuvailtiin osaamistarpeiden suunnittelu, nykyisen tilanteen arviointi, palautteen anto, tavoitteiden asettaminen ja osaamisen edistämisen keinojen pohdinta. Kehityskeskustelut ovat tutkimuksen valossa tärkeä vuoropuhelua ylläpitävä järjestelmä. Siellä esimies tulee tiedostaneeksi, selvittäneeksi ja ymmärtäneeksi organisaation ja työntekijöiden osaamistarpeita, sekä tukee työntekijöitä näiden asioiden tiedostamisessa. Kehityskeskustelujen avulla esimiehen uskottiin oppivan ymmärtämään työntekijöiden intressejä. (Viitala 2002, 10, 133, 203, 204.)

### **Tutkimukset suorituksen johtamisen ja suorituksen arvioinnin näkökulmasta**

Patrick Kampkötter (2014) tutki laajalla aineistolla esimiehen antaman muodollisen arvioinnin vaikutusta työ- ja ansiotyytyväisyyteen. Kehityskeskustelulla, *performance appraisal*, huomattiin voivan olla merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen sekä ansiotyytyväisyyteen jos suorituksen arvioinnissa on mahdollisuus rahalliseen palkitsemiseen. Sen sijaan arviointi jossa ei ollut mahdollisuutta rahalliseen palkitsemiseen, ei vaikuttanut samalla tavalla työtyytyväisyyteen. Joillekin yksilöillä vaikutus saattoi olla jopa negatiivinen. Rahallisen palkitsemisen puute näytti linkittyvän erityisesti sisäisesti motivoituneiden ja ohjautuvien yksilöiden keskustelutyytymättömyyteen. Rahallinen palkitseminen sai työntekijän kokemaan esimiehen suorituksen huomioimisen merkittävämpänä. (Kampkötter 2014, 13–16.)

Juhani Ukko (2009) käsitteli tutkimuksessaan suorituskyvyn mittaamista ja suorituksen johtamista. Suorituskyvyn mittaamisen huomattiin auttavan organisaatiota nopeampaan ja tehokkaampaan päätöksentekoon, kohdistamaan resursseja tarvittaviin paikkoihin, löytämään henkilöstön koulutus- ja kehitystarpeet, saavuttamaan tavoitteet paremmin, sekä aktivoimaan työntekijöitä heitä koskevaan päätöksentekoon. Tavoitteet, seurannan näkyvyys, tieto organisaation odotuksista sekä ymmärrys omien tavoitteiden suhteesta koko organisaation tavoitteisiin ja toimintaan puolestaan lisäsi yksilön motivaatiota. (Ukko 2009, 42–47.)

Jussi Kulla (2008) tutki mitä on tavoitteellinen johtaminen ja kuinka se on kehittynyt, sekä mikä on sen tila suurimmissa suomalaisorganisaatioissa. Henkilöstö oli tyytymätön kehityskeskustelumenettelyihin ja kehityskeskustelujen tärkeyden ymmärtämisellä aja-

teltiin olevan yhteys niihin suhtautumiseen. Haasteena kehityskeskusteluihin liittyen pidettiin niiden laadun parantamista, yhteisten toimintatapojen noudattamista koko organisaatiossa, sekä prosessinomaisuuden ja järjestelmällisyyden saamista menettelyihin. Myös tavoitteiden asettaminen ja niitä vastaavien mittareiden valinta sekä toteuttamisen seuranta näyttäytyivät haasteellisena. Ongelmalliseksi koettiin, etteivät tavoitteet ole tarpeeksi konkreettisia, täsmällisiä ja mitattavia. Kyseenalaistettiin myös kuinka tärkeänä johtajat ja henkilöstöjohto pitävät kehityskeskusteluja, vaikka arviointia sekä kehittämis- ja koulutustarpeiden tunnistamista pidettiin merkityksellisinä asioina. (Kulla 2008, 2, 102–108, 118, 119.)

Sen sijaan Howard J. Klein ja Scott A. Snell (1994) tutkivat keskusteluprosessin ja esimerkiksi työntekijän suorituksen, esimiehen ja työntekijän välisen suhteen, arviointitiheyden sekä palautteen tyyliin vaikutusta suorituksen arviointi keskustelun, *performance appraisal interview*, vaikuttavuuteen. Keskustelun käymistiheys, työntekijän osallistumismahdollisuudet sekä tilanteen mukaan soveltaminen vaikuttivat positiivisesti keskustelun kulkuun. Myös keskustelijoiden henkilökohtainen suhde vaikutti keskusteluun ja sen hyödyllisyyteen. Työntekijä hyväksyi helpommin esimiehen negatiivisen palautteen ja palaute johti suorituksen muutokseen, jos esimiehellä ja työntekijällä oli hyvä suhde. Kriitillä sen sijaan saattoi olla negatiivisia vaikutuksia reagoimiseen ja myös työntekijän suorituksen taso vaikutti reaktioihin. (Klein & Snell 1994, 72, 161, 165, 172.)

Tavoitteen asettamisella oli vaikutusta suorituksen muutokseen, etenkin niille työntekijöillä joilla suoritus oli ollut huonompaa. Tavoitteen asettaminen auttoi selkeyttämään mitä suorituksessa pitää parantaa ja kuinka se voidaan saavuttaa. Samaten tavoitteen asettamisella oli positiivisia vaikutuksia erityisesti niille, jotka kokivat huonoa esimies–työntekijäsuhdetta. Se saattoi näyttäytyä esimiehen odottamattomana kiinnostuksena työntekijää ja tämän tukemista kohtaan. (Klein & Snell 1994, 165, 172.)

Sandy J. Wayne ja Michele K. Kacmar (1991) puolestaan selvittivät voiko tietoisella vaikuttamisella toisen vaikutelmaan ja mielikuvaan itsestä vaikuttaa myös arviointiprosessiin. Eli vaikuttaako vaikutelmajohtaminen, *impression management*, suorituksen arviointiprosessiin. Tulokset osoittivat näin olevan. Henkilöt jotka käyttivät vaikutelmajohtamista, saivat parempia tuloksia suorituksenarvioinneista. Myönteinen suhtautuminen toiseen siis vaikuttaa suorituksenarviointiin. Vaikutelmajohtamista lisäämällä saa-



tiin enemmän kysymyksiä, suosituksia ja huumoria. Keskustelu oli avoimempaa, myönteisempää ja tunnelmaltaan rennompaa. (Wayne & Kacmar 1991, 70, 83, 84.)

### **Tutkimukset palautteen annon näkökulmasta**

Satu Berlin (2008) selvitti tutkimuksessaan minkälaisina esimiesten ja työntekijöiden väliset palautetapahtumat näyttäytyvät työntekijän näkökulmasta. Työntekijöiltä tuli ilmi sekä positiivisen että kehittävän palautteen kaipuu. Palautteista spontaanit koskettivat enemmän kuin kehityskeskustelussa annetut, niitä pidettiin välittömämpinä. Esimiehen antama kannustava palaute lisäsi jaksamista työssä. Myös ajalla, jonka työntekijä oli ollut työtehtävässä, oli vaikutusta palautekokemuksiin. Samoin sillä, erosivatko omat käsitykset annetusta palautteesta. Negatiivisen palautteen vastaanottamista auttoi oman näkemyksen esille tuomisen mahdollisuus. Se osoitti esimiehen kiinnostusta. Tärkeäksi koettiin myös etukäteen kehitysehdotuksien miettiminen kritiikkiä annettaessa. (Berlin 2008, 81, 94, 106, 107, 140, 141, 163, 214, 115.)

Palautteen tulisi olla sekoitus korjaavaa ja positiivista palautetta, jolloin se on kannustavaa, kehittävää sekä ajatusten vaihtoa synnyttävää. Hyvän palautekokemuksen tunnuspiirteitä ovat kannustavuus, tulevaisuuteen suuntaaminen, aiheellisuus, tilanteeseen keskittyminen, palautteen saaja huomioiminen sekä positiivinen, vilpitön ja tasavertainen ilmapiiri. Huonoille palautekokemuksille ominaista oli palautteen epätarkkuus, virheelisyys, vaikea sovellettavuus tai liika negatiivisuus ja epärakentava vuorovaikutus. (Berlin 2008, 77, 79, 87–96, 202.)

Deanna Geddes ja Robert A. Baron (1997) tutkivat korjaavan palautteen antamisesta aiheutuvaa aggressiota. Korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin usein haastavaksi ja monet tekijät vaikuttivat palautteen onnistumiseen. Yli puolet esimiehistä pelkäsi huonoa suhtautumista korjaavan palautteen antoon ja sen antamista oli jopa saatettu vältellä sen haastavuuden ja mahdollisesti herättämien puolustelun, muiden kielteisten reaktioiden, aggression, konfliktien tai huonontuneiden suhteiden pelossa. (Geddes & Baron 1997, 433–445.) Sama tuli esille myös Michael E. Benedictin ja Edward L. Levinen (1988) palautteen annon välttelyä ja vääristymiä koskevassa tutkimuksessa (Benedict & Levine 1988, 512).

Huoli ei ollut turha, sillä esimiehet raportoivat työntekijöiden usein reagoivan huonosti negatiiviseen palautteeseen. Usein aggressiivinen reaktio näyttäytyi verbaalisena, epäsuorana tai passiivisena luonteeltaan. Mitä negatiivisempi palaute oli, sitä helpommin se koettiin epäoikeudenmukaisena. Korjaavan palautteen tulisi osoittaa sensitiivisyyttä ja kunnioitusta sekä antaa työntekijälle mahdollisuus perustella toimintansa. (Geddes & Baron 1997, 434, 447, 450.)

### **Tutkimukset muista näkökulmista**

Ali Poursafar, Saeed Rajaeepour, Sayeed Ali Seyadat ja Hamid Reza Oreizi (2014) tutkivat kuinka organisatorinen tuki ja sitoutuminen vaikuttavat kehityskeskustelun ja henkilöstön organisaatiokäyttäytymisen suhteeseen. Eli kuinka kehityskeskustelut muuttavat työntekijän organisaatiokäyttäytymistä jos kehityskeskustelu edistää työntekijän kokemaa tukea ja sitoutumista organisaatiolta. Tutkimuksen valossa kehityskeskustelut voivat vaikuttaa henkilöstön kokemukseen organisaation tuesta ja sitoutumisesta yksilöön, mikä puolestaan vaikuttaa yksilön organisaatiokäyttäytymiseen. Jotta vaikutus olisi positiivinen organisaatiokäyttäytymiseen ja tulevaan kehittymiseen, pitää yksilön kokemus keskustelusta ja suorituksen arvioinnista olla positiivinen. (Poursafar, Rajaeepour, Seyadat, Oreizi 2014, 184–190.)

Yksilöt, jotka omasivat voimakkaan itsenäisen ja sisäisen orientoitumisen ja hyvät itseohjautumistaidot, näyttivät heikommin suhtautuvan ulkoiseen ohjaukseen kuten tavoitteen asetteluun tai arviointipalautteeseen. Kehityskeskustelu voi näyttäytyä itsenäisyyttä arvostavalle liian kontrolloivana. Itsenäisesti ohjautuvat ja menestyvät yksilöt saattavat kokea keskustelun turhana aikaa ja energiaa syövästä tekijänä. Työpaikalla parhaiten suoriutuva henkilöstön osa siis saattaa kokea keskustelun negatiivisesti. (Poursafar ym. 2014, 189.)

Tiina Saari (2013) on tutkinut työssä kehittymistä asiantuntijatyön oikeutena ja velvollisuutena. Työssä kehittyminen sitoutti työntekijöitä ja asiantuntijat myös halusivat kehittyä. Kehittymistä haluttiin sekä työn haasteellisuuden että sopivien koulutuksien kautta. Kehittyminen koettiin oikeuden lisäksi velvollisuudeksi. Kouluttautuminen oli pääosin omasta aktiivisuudesta kiinni, vaikka kursseille kehoitettiin. Työntekijöiden täytyi olla aktiivisia sekä koulutuksen tarpeiden pohtimisessa että koulutuksiin hakeutumisessa.

sa. Kuitenkin kouluttautuminen oli enemmän organisaation kuin oman edun mukaista ja he miettivät millaisella koulutuksella selviytyisivät nykyisestä työstään paremmin. Tutkimuksen valossa urapolkujen suunnitteleminen ja toteuttaminen palvelisi sekä yksilöä että organisaatiota. Se lisäisi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, sekä organisaatiossa ennakoitavuutta henkilöstösuunnitteluun. (Saari 2013, 95, 100–103.)

Anna Linna (2008) selvitti miten kokemuksia oikeudenmukaisuudesta voidaan parantaa kehityskeskusteluilla ja osallistavalla kehittämistoiminnalla. Tutkimukseen osallistuneista alle puolet koki kehityskeskustelun olleen hyödyllinen oman työn ja siinä kehittymisen kannalta. Pahimmillaan keskustelut saattoivat olla esimiehen yksinpuheluita jotka eivät johtaneet konkreettisiin toimenpiteisiin. Kehityskeskustelut kuitenkin voivat lisätä työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä sosiaalista vuorovaikutusta. Nämä vaikuttavat osaltaan päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Hyödylliseksi koettujen kehityskeskustelujen ja onnistuneeksi koetun kehittämistoiminnan huomattiin lisäävän arvioita päätöksenteon, kohtelun ja johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Hyödyttömäksi koetut kehityskeskustelut puolestaan vaikuttivat heikentävästi oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. (Linna 2008, 43, 49–53.)

Heini Wink (2007) lähestyi kehityskeskusteluja niiden diskursiivisten puhekäytänteiden ja mahdollisen dialogisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen kehityskeskustelut poikkesivat merkittävästi toisistaan. Keskustelutyyppejä oli neljää erilaista: dialogisia ja voimaannuttavia, tavanomaisia ja rutiininomaisia, monologisia sekä debatinomaisia, alisteisia keskusteluja. Dialogi herätti innostusta, uusia ideoita sekä korkeaa suoritustasoa. Sitä edisti hyväksyntä, myönteinen suhtautuminen, arvostuksenosoitus, motivointi, kannustus, sekä tunteiden ja luottamuksen osoitus. Auktoriteettisuhteen sijaan korostettiin työntekijän voimaannuttamista. Keskustelijoiden yhteinen historia edesauttoi dialogin syntymistä auttamalla keskustelijoita paremmin ymmärtämään toisiansa ja ottamaan toisen tarpeet ja piirteet keskustelijana huomioon. Esimiehet myös ilmensivät halua auttaa työntekijöitä kehittämään omia ammattitaitojaan, kehittymään ja kasvamaan ammatillisesti. (Wink 2007, 198–204.)

Soili Keskinen (2005) tutki alaistaitoja kuntatyöntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden näkemykset paljastivat alaistaitojen merkityksen johtamisen ja siten kehityskeskustelujen kannalta. Suurin osa työntekijöistä koki voivansa osallistua johtamisen onnistu-

miseen, mutta rajallisesti. Työntekijät odottivat esimieheltään mahdollisuutta kertoa hänelle toiveistaan ja tarpeistaan, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. He ilmaisivat olevansa valmiita yhteistyöhön, keskusteluun ja yhteiseen työn kehittämiseen, mikä edellyttää johtajalta demokraattisuutta, aktiivisuutta ja tasavertaisuutta työntekijöiden kanssa. Esimiehet arvioivat tärkeimmiksi rooleikseen kannustajan, innostajan, palautteen antajan ja toimintaedellytyksistä huolehtijan roolit. Kuitenkin he kokivat palautteen antamisen erittäin vaativaksi ja siinä koettiin usein epäonnistuttavan. Työntekijät pitivät alastaidoissaan vähiten ilmenevänä piirteenä työn kehittämistä. Vain kolme prosenttia henkilökunnasta ilmaisi spontaanisti haluaan kehittää työtään. (Keskinen 2005, 35, 40, 42, 64–66.)

Teemu J. Lehtonen ja Hannu Salmensaari (2004) tutkivat henkistä pääomaa. Tuloksissa huomattiin kehityskeskustelujen auttavan ammatillisen suorituspotentiaalin vapauttamisessa ja kasvattamisessa. Kehityskeskustelujen hyödyt näyttäytyivät muutoinkin moninaisina; on vain harva asia johon niillä ei ole vaikutusta. Lisäksi kehityskeskustelukäytänteisiin voidaan vaikuttaa aktiivisesti. (Lehtonen & Salmensaari 2004, 54, 55).

Kehityskeskusteluja eritoten kehittymisen keskusteluina on tutkinut Judith Tansky (1991). Hän tutki kehityskeskusteluja, *the employee development discussion*, ja niiden vaikutuksia, esimerkiksi hyötyjä johtamisen ja henkilöstön motivoinnin kannalta. Tämä keskustelumuo to painottuu henkilöstön kehittämiseen, niin yksilöllisesti kuin ammatillisestikin, joten se on eroteltavissa suorituksen arviointi keskustelusta, *performance appraisal discussion*. Suomessa tosin kehityskeskustelut yleensä sisältävät nämä kummatkin osa-alueet.

Tutkimuksessa huomattiin organisaation tarjoamien työntekijöiden kehitysmahdollisuuksien potentiaalisuus henkilöstöä sitouttavana ja motivoivana tekijänä. Lisäksi kehityskeskustelujen tukemalla työntekijöiden henkilökohtaisella kasvulla ja itsetuntemuksen lisääntymisellä oli positiivisia vaikutuksia. Kokemus keskustelujen reiluudesta oli yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja luottamukseen esimiestä kohtaan. Reiluuden tunne keskustelussa synnytti sitoutumista kehitystavoitteisiin, joiden saavuttaminen puolestaan synnytti työtyytyväisyyttä. Kehityskeskustelu vaikutti kiinnostavan enemmän alemman tason tehtävissä työskenteleviä, kuin esimerkiksi esimiestehtävissä olevia. Vaativimmissa tehtävissä työskentele-

vät saattavat kokea työnsä jo tarpeeksi haastavaksi ja kehittäväksi, jolloin keskustelu voi vaikuttaa turhalta. Sen sijaa jotkut työntekijät saattavat keskustelun kautta toivoa löytävänsä uutta haastetta työelämään ja haluavat hyödyntää kehittymismahdollisuudet. (Tansky 1991, 3, 10, 111, 114.)

Kehityskeskustelussa esimiehen olisi hyvä olla valmentava, konsultoiva, rohkaiseva sekä edistää kehitystavoitteiden ja -suunnitelmien laatimista. Esimiehen suhtautumisella työntekijään oli jopa isoin vaikutus työntekijän kokemukseen keskustelun oikeudenmukaisuudesta. Keskustelussa tärkeinä tekijöinä esitettiin esimiehen tuki ja osallistuminen, työntekijän aktiivisuus ja mahdollisuus sanoa omat eriävätkin mielipiteensä, uratavoitteiden käsittely, kehitystavoitteiden asettaminen ja toimintasuunnitelman laatiminen. Työntekijän aktiivisuutta näytti lisäävän jos hän koki keskustelun tarkoituksena olevan yksilön henkilökohtainen ja ammatillinen kasvu sekä organisaation tukevan oppimista. Myös esimies–alaissuhteella ja aikaisemmilla keskustelukokemuksilla todettiin olevan vaikutusta tuleviin keskusteluihin. (Tansky 1991, 30, 110–117.)

### 3 Mikä kehityskeskustelu?

Kehityskeskustelut ovat säännöllisiä, ennalta sovittuja ja suunniteltuja, luottamuksellisia keskusteluja työntekijän ja tämän esimiehen välillä. Keskustelut järjestetään organisaatiossa sovitun aikataulun mukaan ja niissä hyödynnetään usein keskustelurunkoa. (Autio ym. 2010, 29; Valpola 2000, 11, 138; kts. Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 94.) Kehityskeskustelut voivat olla todella hyödyllisiä lisäämällä työntekijän tyytyväisyyttä, sitoutumista, motivaatiota, inspiraatiota, kehittymistä, työsuoritusta ja työhyvinvointia. Epäonnistuessaan kehityskeskusteluilla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia, minkä takia niihin panostaminen on tärkeää. (Aarnikoivu 2010, 11, 63; Lehtonen & Salmensaari 2004, 55; Lönnqvist 1996, 11; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 95; Valpola 2000, 64.) Työntekijät yleensä arvostavat kehityskeskusteluja jos ne ovat luontevia, hyvähenkisiä ja niissä sovittuja asioita viedään eteenpäin ja mahdollisesti toteutetaan (Perkka-Jortikka 2005, 213).

Kehityskeskustelua vastaavaa keskustelua on Amerikassa kutsuttu termillä *performance appraisal* joka viittaa suorituksen arviointiin tai *performance review* joka tarkoittaa suorituskatselmusta (Valpola 2002, 14, 15). Suomessa kehityskeskustelut ovat alkaneet tavoitejohtamisen myötä tulleista tavoite- tai tuloskeskusteluista 1970–1980 luvun tienoilla (Autio ym. 2010, 20, 21; Juuti & Vuorela 2015, 95; Lindholm, Pajunen & Salmi 2012, 17). Näitä keskusteluja on kutsuttu eri nimillä ajankohdasta, yrityskulttuurista ja asioiden painotuksista riippuen (Autio ym. 2010, 34). Keskusteluja on kutsuttu esimerkiksi tavoitekeskusteluiksi, tuloskeskusteluiksi, suunnittelukeskusteluiksi, henkilösuhde -keskusteluiksi, esimies–alaiskeskusteluiksi, kehittäväksi keskusteluksi, työparien keskusteluksi sekä tavoitteelliseksi keskusteluksi (Autio ym. 2010, 21; Juuti & Vuorela 2015, 95; Lindholm ym. 2012, 55; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 94).

Kehityskeskustelu, *the employee development discussion*, nimi tuli yleisemmin käyttöön 1990 -luvulla. Haluttiin välttää esimerkiksi esimies–alaiskeskustelu -termiä sen hierarkiaan viittaavaan ominaisuuden takia. Lisäksi haluttiin korostaa keskustelujen sekä organisaatioita että yksilöä kehittävää pyrkimystä, kun alettiin tiedostaa osaamisen johtamisen ja jatkuvan kehittämisen tarpeet jotta organisaatio pysyisi nykypäivänä kilpailu-

kykyisenä. (Autio ym. 2010, 21; Juuti & Vuorela 2015, 95; Valpola 2002, 14, 15; Wink 2007, 53.)

Nykyään kehityskeskustelut ovat yleistyneet ja ne ovat useassa paikassa oleellinen osa johtamista, joskin niiden asema ja arvostus yhä vaihtelee (Autio ym. 2010, 35; Ruoraniemi 2011, 6, 135; kts. Kulla 2008, 102, 105, 119). Monessa organisaatiossa kehityskeskustelukäytäntö on hajanainen, eli niiden käyminen ja keskustelujen laatu voi vaihdella jopa saman organisaation sisällä (Aarnikoivu 2000, 68, 69; Autio ym. 2010, 21; kts. Kulla 2008, 2, 98, 103, 105; Ruoraniemi 2011, 133, 136; Wink 2007, 198). Kehityskeskustelujen käymistä toisinaan valvotaankin, esimerkiksi keskustelujen dokumentoinnin avulla. Tällöin täytyy olla tiedossa yhteinen linja eteenpäin välitettävistä tiedoista, jottei keskustelun luottamuksellisuus kärsi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 134, 135; kts. Kulla 2008, 100, 101.)

Monissa kehityskeskusteluissa on yhä parantamisen varaa (Kulla 2008, 103, 104). Saatetaan painottaa liikaa tulosten mittaamista ja tavoitteita, jolloin työntekijän ja toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen voi jäädä (Lindholm ym. 2012, 55). Tutkimuksissa on huomattu henkilöstöjen olevan tyytymättömiä keskustelujen vaikutukseen oman työskentelyn ja ammattitaidon kehittymisen kannalta (kts. Linna 2008, 49; Viitala 2002, 204). Lisäksi kaivataan enemmän prosessinomaisuutta ja järjestelmällisyyttä menettelyihin (Kulla 2008, 107). Kehityskeskustelujen prosessimaiset elementit, kuten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta, eivät ole aina täysin vakiintuneet (Ruoraniemi 2011, 155). Kuitenkin on tutkimuksia, joissa kehityskeskustelut koettiin laadultaan samanlaisiksi ja yleisesti onnistuviksi (Ruoraniemi 2011, 136) sekä esimerkiksi erinomaiseksi tavaksi käydä tavoitteellinen keskustelu (Kivinen 2008, 174, 175). Näistä aikaisemmista tutkimuksista voidaan päätellä, että kehityskeskustelujen hyödyllisyyden kokemukset vaihtelevat hyvinkin paljon.

### **3.1 Kehityskeskustelujen tarkoitus**

Kirjallisuudessa kehityskeskustelujen tavoitteita on listattu paljon ja ne liittyvät muun muassa työhyvinvoinnin-, osaamisen- ja suorituksen johtamiseen (kts. Autio ym. 2010, 69). Tarkoituksena on esimerkiksi aikaisemman kauden tulosten ja palautteen läpikäyminen, uusien tavoitteiden sopiminen, käsitellä yksilön ja organisaation kehittämistarpeita ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, tukea esimiehen ja työntekijän

välistä yhteistyötä, työilmapiiriä ja työolosuhteita sekä liittää työntekijä organisaation ja tiimin toimintasuunnitelmaan (Autio ym. 2010, 69; Juuti & Vuorela 2015, 96, 97; Sydänmaanlakka 2012, 92; Valpola 2000, 137, 138). Kehityskeskustelujen tarkoituksen voi yksinkertaisemmin määritellä tilaisuuden tarjoamisena esimiehelle ja työntekijälle puhua rauhassa nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta, jolloin yhteisymmärrys lisääntyy ja yhteistyökyky sekä kehitysmahdollisuudet paranevat. Työntekijöitä voidaan myös pyrkiä sitouttamaan organisaatioon kehityskeskustelujen avulla. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 92, 94).

Asiaa voidaan lähestyä työntekijän näkökulmasta, joskin aluksi mainitut tarkoitukset mielestäni koskevat niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin. Työntekijälle kehityskeskustelujen tarkoitus on keskustelumahdollisuuden antaminen esimiehen kanssa, joka edistää esimieheen tutustumista ja antaa tilaisuuden puhua omasta työstä sekä esittää työtään ja itseään koskevia ajatuksia kehitykseen liittyen. Lisäksi kehityskeskustelujen ajatellaan antavan työntekijälle tietoa koko organisaation tilasta, mahdollistavan vaikuttamisen omaan ja organisaation tulevaisuuteen sekä tarjoavan rohkaisua ja palautetta työhön. (Autio ym. 2010, 42; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 100.) Palkkakeskustelulle kehityskeskustelu ei ole hyvä tilanne, sillä se synnyttäisi epätoivottua vastakkainasettelua ja lisäisi haastavuutta puhua avoimesti kehittymisen näkökulmasta (Juuti & Vuorela 2015, 100; Lindholm ym. 2012, 76; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 133; Sydänmaanlakka 2012, 97; Tansky 1991, 28; Valpola 2000, 181).

Kehityskeskusteluilta odotetaan jatkuvan oppimisen ja kehittämisen tukemista (Boudreau & Ramstad 2008, 19; Juuti & Vuorela 2015, 38; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 99). Oppimista ja kehittymistä pitäisi tapahtua yksilön sekä yhteisön tasolla (Mönkkönen & Roos 2010, 203). Tansky (1991, 25) määrittelee kehityskeskustelun, *the employee development discussion*, tavoitteeksi mahdollistaa työntekijälle oppimistavoitteita, jotka lisäävät henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Kehittymisen näkökulmasta kehityskeskustelujen tarkoituksena voidaan ajatella olevan työntekijän ja tämän työhön vaikuttavien tekijöiden kehittäminen ja työn onnistumisen edellytysten turvaaminen monine tekijöineen (Lindholm ym. 2012, 21, 22, 56). Hieman jopa idealistisesti ajatellen tavoitteena voi pitää pyrkimystä auttaa yksilöä kehittymään siksi miksi hän voi kehittyä (kts. Autio ym. 2010, 77). Winkin (2007, 201) tutkimuksessa esimiesten puheet ilmen-



sivätkin halua auttaa työntekijöitä kehittämään omia ammattitaitojaan, kehittymään ja kasvamaan ammatillisesti.

Joka tapauksessa, kehityskeskustelujen tavoitteena on tunnistaa ja valjastaa tehokkaasti yksilöissä olevat potentiaalit, vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet, jotta yksilöitä osataan kehittää ja hyödyntää organisaatiossa mahdollisimman hyvin (Lehtonen & Salmensaari 2004, 55; Lindholm ym. 2012, 48, 56; Sydänmaanlakka 2012, 169, 170). Tämä on tärkeää, sillä tutkimusten mukaan ihmiset eivät aina pysty hyödyntämään kaikkea osaamistaan ja kapasiteettiaan työssään (Kivinen 2008, 200; Lindholm ym. 2012, 20). Kivisen (2008, 166) tutkimuksessa suurin osa esimiehistä kuitenkin ajatteli, että kehityskeskusteluista saatua tietoa hyödynnetään koko organisaation henkilöstön kehittämisessä.

Kehityskeskustelujen sisältöjen painotukset riippuvat organisaatiosta, esimiehestä ja johtamistyylistä (Ruoranen 2011, 6, 122, 139; Valpola 2002, 22; kts. Viitala 2002, 133). Yleensä keskustelu voidaan jakaa kolmeen osaan: menneen arviointiin ja siitä oppimiseen, tulevaisuuden tarpeisiin ja tavoitteisiin, sekä työntekijän vahvuuksien, kehittämistarpeiden ja työhyvinvoinnin läpikäymiseen. Painopiste on useimmiten menneisyyttä enemmän tulevaisuudessa. Kehityskeskustelua voikin pitää etappina, jossa sovitaan ja päästään yhteisymmärrykseen menneestä sekä tulevaisuudesta. Nämä keskustelut voi pitää toisistaan erillisinä, jos se sopii paremmin kyseiseen organisaatioon. (Aarnikoivu 2010, 63; Valpola 2000, 142, Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 30.)

### **3.2 Kehityskeskustelujen hyödyt**

Kehityskeskustelut ovat oivat johtamisen työkalu. Keskusteluihin usein kuuluvan suorituskypsyyn valvonnan ja tavoitteiden asettamisen kautta ne edistävät resurssien sekä kehitys- ja koulutustarpeiden kohdistamista tarvittaviin osa-alueisiin ja edistävät taloudellista menestymistä. Nämä auttavat organisaatiota nopeampaan ja tehokkaampaan päätöksentekoon. (Kulla 2008, 2; Ukko 2009, 46, 47; Ukko ym. 2007, 10.) Tavoitteiden asettamisella on vaikutusta suorituksen muutokseen ja se saattaa edistää esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta (Klein & Snell 1994, 165, 172). Tavoitteet ja näkyvä seuranta lisäävät motivaatiota, tietoisuutta organisaation odotuksista työntekijöitään kohtaan ja omien tavoitteiden suhteesta koko organisaation toimintaan ja tavoitteisiin (Ukko 2009, 46). Yksilölle on tärkeä nähdä miten oma työ kytkeytyy kokonaisuuteen (Sydänmaan-

lakka 2012, 87). Jos oma panos koetaan irralliseksi organisaation toiminnasta, se syö oman työn merkityksellisyyden tunnetta ja motivaatiota (Aarnikoivu 2010, 33; Ukko ym. 2007, 27).

Esimiehellä on kehityskeskustelussa mahdollisuus jalkauttaa missiota, strategiaa, tavoitteita ja arvoja käytäntöön sekä käydä läpi mitä ne tarkoittavat yksilön kannalta. Keskustelu on tilaisuus käydä muutenkin läpi työntekijän työhön liittyviä asioita. (Aarnikoivu 2010, 64–66; Ukko ym. 2007, 29.) Lisäksi esimiehellä on mahdollisuus vastata työntekijän mielessä pyörimään kysymyksiin työelämäänsä kohtaan, kuten mitä pitäisi tehdä, miten suoriutuu, välittääkö kukaan, miten organisaatiossa menee, miten pärjää ja miten voi auttaa. (Valpola 2002, 34)

Kahdenkeskinen laatu aika esimiehen kanssa on kehityskeskustelujen isoimpia anteja. Se auttaa varmistamaan viestinnän tapahtumista, palautteen molemminpuolista antamista ja että asioista tulee sovittua. Pelkät kehityskeskustelut eivät ole riittävä viestinnäksi tai palautteeksi, vaan kummankin täytyy olla jatkuvaa läpi vuoden. (Aarnikoivu 2010, 34; Juuti & Vuorela 2015, 96; Ukko ym. 2007, 29; Valpola 2002, 35; Valpola 2000, 10, 37.) Tämä on erityisen tärkeää, sillä tutkimusten mukaan suomalaiset työntekijät kokevat esimiestensä läsnäolon ja saamansa palautteen riittämättömiksi ja kaipaavat enemmän ja parempaa johtamista (Lindholm ym. 2012, 20). Kehityskeskustelujen merkitys viestinnälle nousee esiin myös tutkimuksissa (kts. Ruoranen 2011, 159; Viitala 2002, 133).

Kehityskeskustelussa on ainutlaatuinen mahdollisuus esimiehen kanssa yhdessä pohtia eri näkökulmista työtä, työyhteisöön liittyviä asioita, johtamista, urakehitystä ja osaamisen kehittämistä (Juuti & Vuorela 2015, 97; Lindholm ym. 2012, 74). Yhteisellä häiriöttömällä keskusteluajalla esimiehet oppivat tuntemaan työntekijöitään ja näiden ajatuksia, osaamista ja haluja (Aarnikoivu 2010, 64–66; Autio ym. 2010, 42). Lisäksi keskustelut auttavat osapuolia oppimisen ja kehittämisen kannalta hyödyllisten tietojen tunnistamisessa (Argyris 1999, 107, 108, 129, 157). Mikäli henkilö on tehnyt samaa tai samankaltaista työtä noin viiden vuoden ajan, hänen työmotivaationsa alkaa vähitellen laskea. Työ joka sopii yksilölle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. (Juuti & Vuorela 2015, 34, 79, 80.)

Keskustelut voivat tukea osaamisen kehittämistä toimimalla tilana, jossa voidaan suunnata oppimista sekä tukea oppimisprosessia. Lisäksi voidaan kehittää oikeanlaisia toimintamalleja, määrittää tavoitteita ja arvioida toimintaa sekä synnyttää keskustelua. (Viitala 2002, 188–192.) Hyvä olisi toisinaan miettiä, mitä ollaan tekemässä ja mikä siinä on oleellista (Mönkkönen & Roos 2010, 83; Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 60). Esimiesten tavoite on saada tuloksia ja kehittää toimintaa, jolloin kaikkien osaaminen ja ideat kannattaa hyödyntää; kehityskeskustelut ovat tälle oiva tilaisuus (Aarnikoivu 2010, 11; Autio ym. 2010, 42; Valpola 2000, 119). Tanskyn (1991, 3, 112) tutkimuksessa organisaation tarjoamat kehitysmahdollisuudet koettiin lisäksi sitouttavana ja motivoivana tekijänä.

Arjen kiireellisyys aiheuttaa helposti sen, että kehittämistyö jää tekemättä, jollei aikaa ole suoraan varattu pelkästään oman työn kehittämiseen (Mönkkönen & Roos 2010, 25, 74, 81, 87; kts. Kivinen 2008, 166, 170). Oppiminen, kehittyminen, kehittäminen ja muutostoiminta vaativat aina aikaa prosessoimiselle, refleктоimiselle, arvioinnille ja asioiden suunnittelulle. Asioiden pohtimisen avulla yksilön toiminta kehittyy ja sitä kautta koko organisaatio. (Aarnikoivu 2010, 107, 108; Lempinen 2010, 149; Mönkkönen & Roos 2010, 25, 87; Sydänmaanlakka 2012, 33.) Lisäksi kehittämistyössä asioita pitäisi tarkastella eri näkökulmista käsin (kts. Mönkkönen & Roos 2010, 35, 55, 61–68). Kehityskeskustelut antavatkin viimeistään näille ajan ja paikan (Valpola 2000, 119; kts. Silvennoinen & Kauppinen 2006, 115). Työntekijöiden kysymyksien ja kokemusten kuunteleminen edistää lisäksi myönteistä suhtautumista muutostapahtumaan (Lindholm ym. 2012, 45; Perkka-Jortikka 2005, 131).

Kehityskeskusteluilla on monia epäsuoria vaikutuksia; organisaatioissa onkin alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin (Silvennoinen 2013, 250). Kehityskeskustelut osoittavat arvostusta työntekijää ja tämän työtä kohtaan esimiehen ollessa kiinnostunut työntekijän ajatuksista ja kokemuksista. Jos työntekijä ei koe työtään, työpanostaan ja itseään arvostetuksi ja merkitykselliseksi, se heikentää motivaatiota ja työn iloa. (Aarnikoivu 2010, 32, 60.) Kehityskeskustelut tyydyttävät monia inhimillisiä perustarpeita. Työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee kuuluvuutta työyhteisöön ja saa palautetta työpanoksestaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 99.)

Kehityskeskustelut lisäävät työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä sosiaalista vuorovaikutusta (Linna 2008, 51, 53). Työntekijät kaipaavatkin yhä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa sekä sitä, että heidän mielipiteitään kuunnellaan (Ruoholinna 2011, 94; Silvennoinen 2013, 251; Tansky 1991, 3). Mahdollisuus vaikuttaa, on yksi keino tukea työhyvinvointia, työssäjaksamista ja kokemusta työn mielekkyydestä. Se vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen, tyytyväisyyteen esimiestään kohtaan ja työilma-  
piiriin. Edellä mainitut ovat kaikki puolestaan yhteydessä kehittymiseen. (Lindholm ym. 2012, 18; Ukko ym. 2007, 29; Valpola 2000, 7, 8; Viitala 2002, 196.) Työntekijöiden mielipiteiden huomiointi onkin keskeistä keskustelussa (Juuti & Vuorela 2015, 24; kts. Kivinen 2008, 167, 172). Toisaalta, mikäli kehityskeskusteluista tulee valheellinen vaikutelma kuulluksi tulemisesta, se vaihtuu nopeasti pettymykseksi jos näihin asioihin ei enää palata eikä sovittuja muutoksia näy (Mönkkönen & Roos 2010, 184).

Koska kehityskeskustelut ovat viimeinen paikka missä voi olla vuorovaikutuksessa esimiehen tai työntekijöiden kanssa, se osaltaan luo oikeudenmukaisuutta, vaikutusmahdollisuuksia työpaikalle ja arvostuksen tunnetta (Keskinen 2005, 41; Valpola 2000, 7, 8; kts. Linna 2008, 43, 49). Oikeudenmukaisuuden tunne saa mielikuvan työnantajasta positiiviseksi, se sitouttaa työtehtäviin ja vähentää sairaspöissaoloja ja näin vaikuttaa työsuorituksen laatuun (Keskinen 2005, 41; Linna 2008, 45). Tanskyn (1991, 111) tutkimuksessa puolestaan huomattiin keskustelujen reiluuden kokemuksen vaikuttavan positiivisesta tavoitteiden saavuttamiseen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja luottamukseen.

Kuten aikaisemmassa tekstissä tulee ilmi, kehityskeskusteluilla on iso vaikutus yksilön työelämään mikä heijastuu tämän yksityiselämään ja siten vaikuttaa myös yhteiskuntaan. Lisäksi kehityskeskustelut vaikuttavat yhteiskuntaan yksilöiden muodostamien organisaatioiden hyvinvoinnin ja tehokkuuden kautta. Kehityskeskustelujen avulla voidaan tukea siis monia nyky-yhteiskunnan haasteita, jotka linkittyvät työelämään, kuten esimerkiksi eläkeiän nousemisesta johtuvaa tarvetta edistää työhyvinvointia, työuupumuksesta johtuvaa pahoinvointia ja sairaslomia, sekä tehokkuuden vaatimuksia.

### 3.3 Kehityskeskustelujen käyminen

#### Ennen keskustelua

Esimiehen omat kokemukset toimivista kehityskeskusteluista helpottavat toimivien keskustelujen pitämistä omille työntekijöille (Valpola 2000, 8, 47). Kaikkien on mahdollista oppia käymään ratkaisukeskeisiä ja tehokkaita kehityskeskusteluja (Lindholm ym. 2012, 68, 69). Parhaiten oppimista tapahtuu kokemuksen kautta ja harjoittelemalla. Kokemuksen kertyessä opitaan usein toimimaan erilaisten ja hankelempienkin tilanteiden sekä ihmisten kannalta mahdollisimman hyödyllisesti. Kehityskeskustelutilanteita voi harjoitella myös käytännön harjoituksilla erilaisissa valmennuksissa. (Helin 2002, 136.)

Kehityskeskustelujen tulisi olla osa organisaation johtamisjärjestelmää kaikilla tasoilla (Aarnikoivu 2010, 68, 69; Autio ym. 2010, 38; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 154; Valpola 2000, 9, 138). Ne eivät saisi perustua vapaaehtoisuuteen, sillä se helposti lisää henkilöstön eriarvoisuutta (Aarnikoivu 2010, 70; Valpola 2000, 9). Kehityskeskustelujen toimimattomuuden takana voi olla se, ettei ole ymmärretty keskustelujen tarkoitusta ja merkitystä tai niihin suhtaudutaan kielteisesti (Sydänmaanlakka 2012, 92, 101; kts. Kulla 2008, 105). Työntekijät eivät välttämättä tiedä mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan, vaikka esimiehet niin luulisivatkin (Aarnikoivu 2010, 76). Organisaatiot saattavat tarjota koulutusta tai ohjeistusta kehityskeskustelujen käymisestä esimiehille, mutta tämä ei riitä. Myös muulle henkilöstölle tulisi järjestää aiheesta koulutusta jotta valmiudet osallistua kehityskeskusteluun olisivat paremmat. (Kulla 2008, 104; Sydänmaanlakka 2012, 107.)

Esimiehen tulisi toisinaan ennen kehityskeskusteluja muistuttaa henkilöstöä keskustelun tarkoituksista, sisällöstä, mahdollisuuksista ja hyödyistä (Aarnikoivu 2010, 76; Lindholm ym. 2012, 64; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 100; Valpola 2000, 143). Tämä voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen keskusteluihin. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä siitä, mikä on kehityskeskustelu, mitkä ovat sen hyödyt, ja kuinka itse voi sen onnistumista edistää (Aarnikoivu 2010, 12, 148). Kehityskeskustelujen toimintaa ja vuorovaikutusta voidaan aktivoida järjestämällä johdolle ja henkilöstölle tilaisuuksia, joiden tarkoitus on jakaa kokemuksia, ohjeita, vastata kysymyksiin ja yhdessä pohtia kuinka keskusteluja voitaisiin parantaa ja mitä itse kukin

voi tehdä niiden onnistumisen parantamiseksi (Lindholm ym. 2012, 64; Valpola 2002, 76).

Kehityskeskusteluista ei ole yhtä ainoaa mallia, joka vastaisi jokaisen organisaation ja työntekijän tarpeisiin. Tärkeä onkin miettiä millaisia kehityskeskusteluja organisaatio todella tarvitsee, sillä ollakseen hyödyllisiä niitä täytyy muokata organisaation, työntekijöiden ja tilanteiden mukaan. (Aarnikoivu 2010, 13; Klein, Snell & Wexley 1987, 271; Valpola 2000, 137.) Ruoranen (2011, 123) on todennut, että kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta sen sisällöllä on oltava työntekijälle yksilöllinen merkitys tai funktio. Muuten jäljelle jää tyytymättömyys ja turhautuneisuus. Jos keskustelun tarkoitus vastaa työntekijän arvoja ja tuntuu puhuttelevalta, se lisää motivaatiota keskusteluihin (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 116). Joidenkin esimiesten keskustelut vaihtelevatkin työntekijän mukaan (Ruoranen 2011, 133). Esimiehen ja työntekijän olisi yhdessä hyvä sopia mitkä asiat koetaan tärkeiksi käydä läpi ja mitä asioita ei välttämättä tarvitse joka kerta käsitellä (Helin 2002, 134).

Monet suosittelevat kehityskeskusteluja käytävän ainakin kaksi kertaa vuodessa (Lindholm ym. 2012, 58; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101, 132; Sydänmaanlakka 2012, 92; kts. Klein & Snell 1994, 165). Tätä perustellaan sillä, että kehityskeskusteluprosessi täytyy pitää elinvoimaisena. Mitä useammin keskusteluja käydään, sitä suurempi mahdollisuus on muutokseen ja kehitykseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101.) Kaksi kertaa vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa toinen voi toimia seurantakeskusteluna, jossa varmistetaan kehittymisen jatkuvuus (Lindholm ym. 2012, 58). Mikäli kehityskeskustelu käydään kerran vuodessa, on se niin harvoin, että kehityskeskustelu saattaa tuntua omituiselta, dramaattisilta ja epätavalliselta (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101, 132).

Tavallisimmin keskusteluja käydään kerran vuodessa. Kullan (2008, 101) tutkimukseen osallistuneilla vallitseva käytäntö oli käydä keskustelut kerran (73 %) tai kahdesti (21 %) vuodessa. Pienimmissä organisaatioissa (alle 500 henkeä) niitä käytiin muita useammin kahdesti vuodessa (32 %). Toisaalta liian usein pidettäväksi määrätty keskustelutiheys saattaa johtaa siihen, että keskustelut pidetään vain velvollisuuden tunnosta. Yksilöllinen ratkaisu lienee tässäkin paras. Tiheämpi kehityskeskusteluväli on hyvä

esimerkiksi uusien työntekijöiden kanssa tai muutostilanteissa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101.)

Kehityskeskustelut saattavat viedä yllättävän paljon aikaa esimieheltä, mutta vastaavasti keskustelut säästävät aikaa huhuilta, tietämättömyydeltä ja työn epäselvyyksiltä (Valpola 2000, 8). Riittävän aja varaaminen keskusteluille onkin tärkeää (Autio ym. 2010, 40, 41; Juuti & Vuorela 2015, 98; Sydänmaanlakka 2012, 95; Valpola 2000, 164). Tarvittava aika riippuu esimerkiksi keskustelijoiden kokemuksesta ja keskusteltavien aiheiden laajuudesta (Autio ym. 2010, 29). Hiukan muusta lukemastani kirjallisuudesta poiketen, Ronthy-Östberg ja Rosendahl (1998, 102) kirjoittivat, ettei kehityskeskustelujen tarvitse olla kovinkaan pitkiä. Ensimmäinen keskustelu kestää useimmiten tunnin, sitä seuraavat voivat olla jopa lyhyitä puolen tunnin kohtaamisia.

On tärkeä ettei keskusteluissa ole kiireen tuntua, mutta tiedostetaan keskusteluajan rajallisuus; halutut asiat tulisi saada käytyä läpi rajatun ajan sisällä (Valpola 2002, 24). Etukäteen sovittu ja rajattu aika toimii kimmokkeena käyttää aika mahdollisimman hyvin (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 127). Kehityskeskusteluille tulee myös varata rauhallinen ja häiriötön ympäristö (Autio ym. 2010, 40, 41; Juuti & Vuorela 2015, 98; Sydänmaanlakka 2012, 95; Valpola 2000, 164).

Kehityskeskusteluihin tulisi aina valmistautua etukäteen, mahdollisista kiireistä huolimatta (Autio ym. 2010, 40, 41; Juuti & Vuorela 2015, 98; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 125; Sydänmaanlakka 2012, 95; Ukko ym. 2007, 30). Myös Ruorasen (2011, 151) tutkimuksessa huolellinen valmistautuminen koettiin keskustelun onnistumisen kannalta oleellisena. Valmistautumattomuus on haitallista, koska silloin helposti ajaudutaan keskustelussa sivuraiteille eikä keskustelun aikaa käytetä tehokkaasti (Autio ym. 2010, 40; Lindholm ym. 2012, 107). Valmistautuminen tapahtuu usein aikaisemmin saadun keskustelulomakkeen pohjalta perehtymällä tavoitteisiin, edellisessä keskustelussa esiin nousseisiin asioihin sekä miettimällä mitä haluaa sanoa (Ukko ym. 2007, 30.) Tärkeä olisi yrittää välttää muodostamasta ennakkokäsityksiä keskustelusta. Jokainen keskustelu on oma ainutlaatuinen tilanteensa ja tilaisuutensa. (Autio ym. 2010, 40, 41.)

## Keskustelun sisältö

Kehityskeskustelun vaiheet voi tiivistää seuraavasti: valmistautuminen, keskustelun avaus, menneen arviointi, uusien tavoitteiden määrittely, kehitysosuus ja keskustelun lopetus (Sydänmaanlakka 2012, 99). Myös työhyvinvointiin, työssä tarvittaviin voimavaroihin, stressiin ja jaksamiseen liittyviä asioita tulisi kehityskeskusteluissa käsitellä (Autio ym. 2010, 72, 73). Kehityskeskusteluissa on tärkeä yhdessä sopia menneen tapahtumista, oppia niistä sekä sopia uudet tavoitteet ja tulevaisuuteen liittyvät asiat.

Uusien tavoitteiden ja seurannan määrittelyssä ja kehittämisessä tulisi työntekijän olla mukana keskustelemassa niistä. Vaikutusmahdollisuuksien ansioista tavoitteet saavutetaan, ymmärretään ja hyväksytään ja niihin sitoudutaan paremmin verrattuna siihen, että tavoitteet tulevat ylhäältä valmiiksi annettuna. Tunne vaikutusmahdollisuuksista lisää myös työtyytyväisyyttä joka osaltaan lisää luovuutta. (Helin 2002, 119; Klein ym. 1987, 274; Lönnqvist 1996, 38; Ukko 2009, 46; Ukko ym. 2007, 7, 28.) Henkilöstön olisi hyvä olla lisäksi kehittämistyössä mukana päättämässä omaa työtään koskevista asioista ja ideoimassa kokonaan uusia toimintatapoja (Mönkkönen & Roos 2010, 24). Myös Linnan (2008, 43) tutkimuksessa kehittämistoiminnan onnistumiseen vaikuttivat henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet.

Työntekijät olisi hyvä ottaa mukaan siitakin syystä, että vastuuta voidaan ottaa vain asioista mistä tiedetään ja mihin voidaan vaikuttaa (Lindholm ym. 2012, 52). Esimerkiksi kaupan alalla työskentelevät ovat tottuneet markkinavoimien merkitykseen työssään. Voiton tavoittelu on saattanut kasvaa kohtuuttomiin mittasuhteisiin, jolloin inhimillisyyden koetaan vähentyneen ja työntekijät kokevat olevansa "tuloksentekekoneita". Keskijohdon on tiiminsä avulla saavutettava tavoitteet ja saatava työntekijänsä sitoutumaan niihin, vaikka pitäisivät niitä itsekkin kohtuuttomina ja mahdottomina. (Ruoholinna 2011, 86, 89.)

Tavoitteiden olisi hyvä olla merkityksellisiä työntekijälle, jotta ne voisivat aidosti innostaa. Toisin sanoen tavoitteissa tulisi yhdistyä sekä yksilön että organisaation tarpeet. (Autio ym. 2010, 70; Lindholm ym. 2012, 93, 94.) Samalla tavalla kehittämisen ja osaamistarpeiden lähtökohtien tulisi olla linjassa sekä yksilön uratoiveiden ja pyrkimysten, että organisaation päämäärien kanssa. Kehitystoiminnan tulisi olla tavoitteellista ja kumpaakin tahoa hyödyttävää. (Autio ym. 2010, 71; Juuti & Vuorela 2015, 72.) Mitä



konkreettisemmaksi tavoitteet ja kehityssuunnitelmat kyetään määrittämään, sitä tehokkaammin kehityskeskustelut niitä tukevat (Lindholm ym. 2012, 56; Sydänmaanlakka 2012, 170; Valpola 2000, 164). Keskustelussa tulisi sopia myös tavoitteiden onnistumisen ja kehityssuunnitelmien seuraamisesta, vaikka onkin tärkeä että kumpikin taho itsenäisesti pitää huolen sovituista asioista (Sydänmaanlakka 2012, 170; Valpola 2002, 23; Valpola 2000, 139–143, 164).

Kehittymistarpeiden ja tavoitteiden käsittely pitäisi tehdä huolella. Tarpeita tulisi miettiä niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta, sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Tässä, niin kuin muissakin asioissa, työntekijän tulisi olla aktiivinen ja kertoa rehellisesti ajatuksistaan. (Sydänmaanlakka 2012, 170; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 134; Valpola 2000, 139–143.) Kehityskeskustelussa tulisi käydä läpi tarvittava osaaminen seuraavaa kautta varten sekä työntekijän ura- ja kehityssuunnitelmat, jotta esimies voi huomioida ne esimerkiksi projekteja suunniteltaessa (Valpola 2002, 23).

Selkeästi määritellyt ja sopivan haastavat tavoitteet johtavat suunnitelmallisuuteen ja ponnisteluun tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet eivät saa tuntua liian kovilta, sillä muuten ne saattavat toimia energisoinnin ja innostuksen sijaan lannistavina tai luoda liian kovat paineet. (Lindholm ym. 2012, 94; kts. Berlin 2008, 81.) Tavoitteiden sopivalla vaativuudella esimies välittää epäsuorasti viestin, että hän uskoo työntekijöihinsä ja odottaa heidän kehittyvän jatkossakin. Esimiehen on tuettava työntekijöitään tavoitteiden saavuttamisessa, tehtävä ehdotuksia toimintatavoiksi sekä rohkaistava työntekijöitään tekemään valintoja ja etsimään erilaisia ratkaisuja. (Autio ym. 2010, 79.)

Työntekijän asiantuntijatehtävissä oleminen asettaa omat vivahteensa kehityskeskusteluille. Esimiehillä ei ole välttämättä tarkkaa kuvaa mitä kaikkea työntekijän työtehtäviin sisältyy, miten sitä lähtisi parhaiten kehittämään tai mitä osaamista työn tekemiseen tarvitaan, sillä asiantuntijatehtävät vaativat usein paljon tietoa ja erityisosaamista (Ukko ym. 2007, 9). On hyväksyttävä se, ettei esimiehellä olekaan parasta tietämystä, joten yhteistyö työntekijöiden kanssa suunnitelmien tekemiseksi korostuu (Juuti & Vuorela 2015, 49). Jos esimies ei tunne riittävästi työntekijänsä työtä ja tehtäviä, hän ei kykene painottamaan keskustelussa tarvittavia asioita (Ruoranen 2011, 132).

Asiantuntijoiden tavoitteiden asettamisen haasteellisuudesta huolimatta selkeä tavoitteellisuus ja toiminnan systemaattinen seuranta on tärkeää kehittymisen kannalta. Asiantuntijan suoritusta on usein myös vaikeampi arvioida kuin suorittavaa työtä tekevän henkilön. (Lindholm ym. 2012, 81, 82.) Työhön on vaikea soveltaa tunnuslukuja ja niiden avulla arviointia. Haasteena on myös se, kuinka paljon asiantuntijatyötä tekevät haluavat esimiehen ohjausta ja miten he ottavat vastaan palautetta esimieheltä ja työtovereilta. (Valpola 2000, 59.)

Kehityskeskustelun lopuksi tulisi käydä yhteenveto puhutuista ja sovituista asioista. Seuraavaa kehityskeskustelua hyödyttäisi, jos yhteenveto jäisi kirjallisena kummallekin osapuolelle. Näin yhteenvetoa voi käyttää keskustelun pohjana seuraavalla kerralla tai muistilistana myöhemmin. (Juuti & Vuorela 2015, 101; Lindholm ym. 2012, 98; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 134; Valpola 2000, 139–143.) Loppuyhteenvetoa läpikäydessä voidaan myös varmistaa, että keskustellut asiat on ymmärretty samalla tavalla ja dokumentoitu oikein (Sydänmaanlakka 2012, 100; Valpola 2000, 139–143).

Hyvä olisi käydä läpi keskustelua itsessään, kuten mitä keskustelusta ajatellaan, mikä oli siinä tärkeintä, tuliko puhuttua asioista josta piti, mihin tulokseen keskustelussa tulittiin sekä mitä kumpikin keskustelusta sai. Näin keskusteluja osataan paremmin kehittää jatkossa. (Klein ym. 1987, 276; Lindholm ym. 2012, 99; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 115; Valpola 2000, 139–143.) Henkilökohtaisista kehityskeskusteluista voidaan tehdä yhteenveto joka jaetaan tiimille. Näin voidaan jakaa arvokasta tietoa tiimin jäsenten tehtävistä, tavoitteista ja tulevista koulutuksista. (Sydänmaanlakka 2012, 109.)

### **Arvojen ja henkisempien asioiden käsittely**

Kehityskeskustelut eivät saisi painottua liikaa vain tulosten ja tavoitteiden läpikäyntiin. Kehityskeskusteluihin kuuluu osaltaan kehittämisen ja kehittymisen käsitteleminen, mihin olisi hyvä sisältyä pehmeämpi ja henkisempi lähestymistapa. Tämä auttaisi työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään ihmisenä. Ihmisenä kasvaminen on tärkeää kaikille ja sitä edesauttaa itsetutkiskelu. Tuntemalla itsemme, eli ominaisuuksiamme, rajojamme, heikkouksiamme ja vahvuuksiamme, voimme paremmin kehittyä ihmisenä, työntekijänä tai esimiehinä. (Juuti 1995, 135; Rauhala ym. 2013, 89.) Esimerkiksi jo oman oppimistyylin tunnistaminen auttaa hahmottamaan missä ja miten opimme parhaiten

(Sydänmaanlakka 2012, 42). Työntekijät voivat kokea virkistävänä käsitellä asioita jotka selkeästi poikkeavat vaatimuksien ja päämäärien käsittelystä, kuten omia uskomuksia, ideoita, näkemyksiä ja mikä heitä motivoi (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 105).

Tanskyn (1991, 10) tutkimuksessa nousi esille kehityskeskustelujen tarjoaman työntekijän henkilökohtaisen kasvun ja itsetuntemuksen lisääntymisen hyödyllisyys. Ihmisten olisi hyvä kehittyä ja oppia tuntemaan itseään siten, että he kykenevät paremmin sekä tunnistamaan että ilmaisemaan omaa ainutlaatuisuuttaan. Itsensä täytyy pystyä markkinoimaan työpaikoille; puhutaan itsensä brändäämisestä. Itsetuntemuksen kehittäminen auttaa tunnistamaan itsestä niitä piirteitä, joita viestimällä työelämässä pärjäämisen mahdollisuudet paranevat. (Mäkinen 2013, 273, 274.)

Rauhala ym. (2013, 15) kirjoittavat psykologisesta pääomasta, johon sisältyvät toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Nämä osaltaan edistävät työssä pärjäämistä ja menestymistä ja onneksi ne ovatkin kehitettävissä olevia ominaisuuksia niin yksilön kuin organisaation tasolla. Psykologinen pääoma on yhteydessä myönteisiin tunteisiin ja sitä kautta parempaan työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työtehoon. He, joilla on korkea psykologinen pääoma, ovat myös joustavampia omaksumaan uusia käytänteitä sekä sinnikkäämpiä viedessään niitä käytäntöön ja oppiessaan uusia toimintatapoja.

Ihmisen henkinen hyvinvointi ja tyytyväisyys elämään vaikuttavat koko yksilön toimintaan. Kaivataan sisäistä tyytyväisyyttä, mitä edesauttaa jos oppii ymmärtämään mitkä asiat sisäistä tyytyväisyyttä synnyttävät, tiedostetaan omat lahjakkuudet, miten niitä voi hyödyntää ja eletään omien arvojen mukaisesti. Tämän lisäksi pienetkin muutokset työssä kohti omia mielenkiinnon kohteita, vähentävät työhön rutinoitumista ja kyllästymistä. Työn näkökulmasta tulisi pohtia miten pääsisi toteuttamaan omia intohimojaan työssään, millainen työympäristö parhaiten itselle sopisi sekä esimerkiksi miten temperamentti tai arvot suhteutuvat työhön. Jos työntekijä kokee tekevänsä työssään asioita joista nauttii, se auttaa kestämaan epävarmuutta. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 82–86.)

Kehityskeskusteluissa tulisi myös käsitellä arvoja (Sydänmaanlakka 2012, 89). Arvot vaikuttavat ”mitä” ja ”miten” kysymyksiin, jolloin ne vaikuttavat osaltaan ajatteluun, käyttäytymiseen, valintoihin ja toimintatapoihin (Helin 2002, 60; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13). Tämä vaikuttaa organisaation tasolla esimerkiksi siihen kuinka paljon panostetaan työntekijöiden koulutuksiin, hyvinvointiin tai ekologisuuteen sekä miten hahmotetaan toimintaympäristö, perustehtävä, toimintatavat ja tavoitteet (Mönkkönen & Roos 2010, 37; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13). Etenkin kriisitilanteiden päätöksenteossa arvojen pitäisi näyttää mihin suuntaan lähteä (Mönkkönen & Roos 2010, 38). Arvojen mukaan toimiminen synnyttää kokemuksen ja tunteen oikeiden ja tärkeiden asioiden tekemisestä oikeanlaisella toiminnalla (Helin 2002, 60, 61). Jos työntekijän arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, se saattaa aiheuttaa turhautuneisuutta ja työuupumusta (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 15).

Työntekijät saattavat kokea, etteivät organisaation arvot tai asiakaslupaukset näy arkipäivässä ja kaikki eivät aina edes muista tai ole tietoisia organisaation arvoista (Mönkkönen & Roos 2010, 36, 37). Tämän takia arvoista pitäisi yhdessä keskustella. Ilman yhteistä keskustelua ja sen miettimistä mitä arvot tarkoittavat konkreettisesti käytännön tasolla, ne jäävät helposti vain puheeksi ja ideologioiksi (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 15; Sydänmaanlakka 2012, 89). Voidaankin ajatella, että todelliset arvot ohjaavat todellisuudessa yksilön ja organisaation toimintaa ja ihanne arvot ovat sitä, mitä haluaisimme tai kuvittelemme olevamme (Helin 2002, 62).

### **Keskustelun vaikuttavuuden edistäminen**

Kehityskeskusteluissa kannattaa panostaa ratkaisukeskeisyyteen. Tämä tarkoittaa ongelmien muuttamista uusiksi tavoitteiksi sekä vahvuuksiin ja voimavaroihin keskittymistä. Lisäksi tulisi pyrkiä huomaamaan piilossa olevat taidot ja vahvuudet sekä tavoitella yhteistyötä. Myös usko pieniinkin edistysaskeliin, keskinäisen arvostuksen tavoittelu ja ylipäänsä positiivinen suhtautuminen luovuudella sekä huumorilla höystettynä edistää ratkaisukeskeisyyttä. (Lindholm ym. 2012, 125, 126.) Kehityskeskusteluissa usein keskustelunrunkona toimivaan lomakkeeseen ei saisi myöskään liikaa takertua, vaikka se onkin hyödyllinen apuväline. Keskustelutilanne tulisi pyrkiä pitämään joustavana ja vapaana. (Autio ym. 2010, 33, 40; Lindholm ym. 2012, 65; Sydänmaanlakka 2012, 93.)

Keskustelun onnistumiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset kehityskeskusteluista sekä työntekijän persoonallisuus, motivaatio, asenne ja tahtotila (Aarnikoivu 2010, 12, 148; Helin 2002, 113; Klein ym. 1987, 272, 276; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 120; Tansky 1991, 112, 115; Valpola 2000, 166). Kehityskeskustelujen onnistuminen on sekä esimiehen että työntekijän vastuulla; kumpikaan ei saa sitä yksinään onnistumaan (Aarnikoivu 2010, 12, 148; Kulla 2008, 104; Lindholm ym. 2012, 74; Mönkkönen & Roos 2010, 146; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 113). Työntekijänkin tehtävänä on tuoda omia näkemyksiään aktiivisesti esille, arvioida omaa oppimistaan realistisesti ja ottaa itse vastuuta hyvän esimies–työntekijäsuhteen onnistumisesta (Mönkkönen & Roos 2010, 147).

Keskustelijoiden henkilökohtainen suhde vaikuttaa keskusteluun ja sen hyödyllisyyteen (Klein ym. 1987, 275; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 117). Tämä käy ilmi myös Kleinin ja Snellin (1994, 165) sekä Tanskyn (1991, 112, 115) tutkimustuloksissa. Kehityskeskusteluissa helposti esiintyviä esimies–alaisrooleja olisi hyvä yrittää ehkäistä, jottei työntekijä jättäytyisi passiiviseksi kuuntelijaksi ja roolit olisivat tasavertaisemmat. Työntekijän aktiivisuus on ehdottoman tärkeää keskustelujen onnistumisen kannalta ja työntekijän olikin hyvä olla äänessä suurimman osan ajasta. (Aarnikoivu 2010, 71, 72; Klein ym. 1987, 274; Lindholm ym. 2012, 113; Valpola 2000, 59, 82, 118–120 kts. Autio ym. 2010, 67.)

Työntekijää voi kannustaa aktiivisuuteen hyvien vuorovaikutustaitojen avulla, luomalla oikeanlaista tunnelmaa ja dialogista keskustelua sekä esimiehen omalla avoimuudella ja läsnäololla (Aarnikoivu 2010, 12, 94, 148; Autio ym. 2010, 38–41; Juuti & Vuorela 2015, 99, 100; Lindholm ym. 2012, 124; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 120; Valpola 2002, 24; Valpola 2000, 164). Tutkimuksissa positiivinen ja tasavertainen puhe sekä kannustava, rohkaiseva ja arvostava asenne ja ilmapiirin avoimuus ovat näyttäytyneet keskustelun onnistumisen kannalta tärkeinä (kts. Ruoranen 2011, 150, 151; Wink 2007, 201). Myös esimiehen tasavertaisen suhtautumisen ja aito kiinnostus heijastuu keskustelun laatuun (Ruoranen 2011, 138; Tansky 1991, 117). Lisäksi tietoisella vaikutamisella toisen vaikutelmaan ja mielikuvaan itsestä voidaan saada aikaan myönteisempää, avoimempaa ja tunnelmaltaan rennompaa keskustelua (Wayne & Kacmar 1991, 83, 84).

Kehityskeskusteluissa on aluksi hyvä käyttää ikään kuin verryttelykeskustelua, lyhyttä rentoa jutustelua, lämmittelynä ennen varsinaisiin aiheisiin siirtymistä. Tämä edistää rentoa ilmapiiriä ja virittää keskusteluun sekä auttaa saamaan keskustelijat samanlaisen henkisen ja sosiaalisen tilan sisälle. (Autio ym. 2010, 76; Juuti & Vuorela 2015, 98; Lindholm ym. 2012, 78; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 114.) Myös Ruorasan (2011, 121) tutkimuksissa nousi esille, että keskustelun laatuun ja etenemiseen pyrittiin vaikuttamaan vuorovaikutuksen aluksi rupattelulla ja small talk -puheella. Esimiehet kuvasivat lisäksi johdattelevansa puhetta tai pyrkivänsä vaikuttamaan työntekijään, jotta hän keskustelisi.

Kehityskeskusteluihin saattaa vaikuttaa keskustelun fyysinen paikka. Tilan olisi hyvä olla arvoasetelmaltaan mahdollisimman neutraali, jotta se edistäisi avointa keskustelua. Esimiehen toimisto ei siis ole paras vaihtoehto tästä näkökulmasta. Lisäksi tilan tulisi olla rauhallinen ja ilman häiriötekijöitä. (Aarnikoivu 2010, 143; Juuti & Vuorela 2015, 98; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 129.) Vastakkainasettelua voidaan vähentää myös siten, että asettaudutaan istumaan esimiehen viereen sen sijaan että istuuduttaisiin normaaliin tapaan pöydän toiselle puolelle. Tämä asetelma voi auttaa luomaan kokemuksen, että kumpikin on aidosti yhteisellä asialla. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 57; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 129.) Myöskään koti, ravintola tai työmatka ei ole parhaita ympäristöjä. Keskustelu olisi syytä pitää työpaikalla sillä se kuuluu normaaliin työrutiiniin (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 129.)

Keskustelun molempien osapuolten on tärkeä kokea tulevansa kuulluksi, että heidän mielipiteitään kunnioitetaan ja että he voivat olla rehellisiä (Ukko ym. 2007, 30; Valpola 2000, 165, 167; kts. Ruoranen 2011, 133). Luova toiminta ja uudet ajatukset syntyvät vain kun ollaan varmoja toisen suhtautuvan hyväksyvästi itseen ja omiin ajatuksiin (Autio ym. 2010, 33). Keskustelun hyödyllisyyden kannalta myös palaute on oleellista, sitä pitää osata antaa ja vastaanottaa oikein (Mönkkönen & Roos 2010, 147; Valpola 2000, 164).

Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen tukee positiivisten tunteiden syntymistä, jotka edistävät työpanostusta, jaksamista, motivaatiota ja sitoutumista (Aarnikoivu 2000, 58). Motivaatio keskusteluihin kasvaa, kun niissä saa kerrottua omat tarpeensa ja toinen ymmärtää ne ja suhtautuu niihin vakavasti (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998,

116). Ihmiset voivat haluta viedä kehityskeskusteluissa itselle tärkeitä asioita eteenpäin. Keskustelu, joka ei näytä vastaavan työntekijän tarpeisiin eikä johda mihinkään, sammuttaa nopeasti motivaation kehityskeskustelujen käymiseen (Autio ym. 2010, 146). Tanskyn (1991, 112) tutkimuksessa työntekijää näytti aktivoivan, mikäli keskustelun tarkoituksena koettiin yksilön henkilökohtainen ja ammatillinen kasvu ja organisaation uskottiin tukevan tätä.

Kehityskeskusteluun vaikuttavat esimiehen ja työntekijöiden toimet koko vuoden ajan. Ei siis riitä, että pelkästään kehityskeskusteluissa hoidetaan esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta. (Aarnikoivu 2010, 6.) Myös keskustelijoiden kuva organisaation toiminnasta, tulevista päämääristä, visioista, strategioista ja työntekijän työstä sekä se, että työntekijällä on todellisuudessa mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon, vaikuttavat kehityskeskustelujen hyödyllisyyden kokemukseen (Autio ym. 2010, 38; Klein ym. 1987, 272; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 125). Myös Klein ja Snellin (1994, 165) tutkimustulokset vahvistavat näkemystä, että työntekijän osallistumismahdollisuuksilla on positiivisia vaikutuksia.

Keskustelun hyötyä oppimisen ja kehittymisen kannalta lisää, jos kulttuuri on reflektointiin, avoimuuteen, yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaitoihin, aktiiviseen tiedon etsintään sekä kokeiluihin rohkaisevaa (Viitala 2002, 199–204). Viitalan (2002, 196, 189) lisäksi Kivinen (2008, 168–174, 198) ja Lempinen (2010, 149) nostavat esille ilmapiirin moninaiset vaikutukset kehittymisen ja oppimisen kannalta. Keskustelussa myös dialogisuus edistää oppimista ja kehittymistä. Dialogisuuteen pääseminen vaatii esimieheltä sekä työntekijältä toisinaan mukavuuskynnyksen ylittämistä (Wink 2007, 54; kts. Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 98, 105). Ei siis voida puhua pelkästään asioista joista se on helppoa. Kehittämisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää mahdollistaa työntekijöille asioiden kyseenalaistaminen ja kritisointi; eli siis mahdollisuus osallistua avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen (Juuti & Vuorela 2015, 77; Ukko ym. 2007, 30).

Työntekijän tulisi kehityskeskustelussa saada tukea oppimisprosessiin. Oppimisessa pitäisi miettiä miksi toimin niin kuin toimin ja olisiko joku muu tapa jostain syystä parempi. Yksilön tulisi kysyä kysymyksiä pintaa syvemältä, esimerkiksi syitä ja motiiveja. Oppimista ei kannattaisi ajatella vain ongelmien ratkaisemiseksi, vaan tarvitaan

kriittistä tarkastelua ja reflektointia jotta oppimista todella tapahtuisi. Se, että on automaattisesti oppinut selvittämään ongelman tietyillä toimilla, ei riitä. (Argyris 1999, 127, 165, 230.) Oppiminen on prosessi, jossa uudet tiedot, taidot, asenteet ja kokemukset johtavat muutokseen toiminnassa (Sydänmaanlakka 2012, 33).

Oppimiselle kyky jatkuvaan reflektointiin ja uuden tiedon prosessointiin ovat keskeisiä asioita ja ne tapahtuvat jokaisen yksilön omista taustoista ja lähtökohdista käsin (Viitala 2002, 200–202). Tiedon miettiminen ja prosessoiminen sekä siitä keskusteleminen omien johtopäätöksiensä syntyäkseen auttavat tiedon sisäistämisessä (Bukowitz & Williams 2000, 137.) Oppiminen edellyttää virheiden sallimista, sillä erehdyksen kautta oppii ainakin sen, miten jotakin asiaa ei kannata tehdä ja näin ollaan lähempänä oikean ratkaisun löytymistä (Bukowitz & Williams 2000, 146; Lempinen 2010, 149; Mönkkönen & Roos 2010, 105; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 44). Virheet opettavat kun niitä tarkastellaan rakentavasti ja yksilöä tukevasti. Tärkeä on miettiä epäonnistumista sekä pohtia mitä tapahtui ja miten jatkossa asian voisi hoitaa toisella tavalla. (Juuti & Vuorela 2015, 70; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 45.)

### **Keskustelun jälkeen**

Kehityskeskusteluja voisi yrittää hyödyntää lähiesimiehen lisäksi organisaation ylimmän johdon tai mahdollisten henkilöstö- ja kehittämisyksiköiden näkökulmasta. Kehityskeskustelujen hyödyntämisessä johtamisen ja toiminnan suunnittelun kannalta löytyykin helposti haasteita organisaatioissa. (Aarnikoivu 2010, 102.) Kehityskeskusteluista organisaation on kuitenkin mahdollista saada hallinnollinen apuväline henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun (Autio ym. 2010, 42). Tärkeä on vetää yhteinen linja siitä, mitkä asiat voidaan lähettää henkilöstöhallinnon tietoon ja mitkä asiat tulee jäädä kahdenkeskiseksi esimiehen ja työntekijän välille. Muuten tietojen eteenpäin välittämisestä saattaa tulla ristiriita keskustelujen luottamuksellisen luonteen suhteen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 134.)

Kullan (2008, 106) tutkimuksen organisaatiossa kehityskeskusteluista kerättiin tietoa henkilöstöjohtamista varten. Yrityksen inhimillisellä pääomalla on iso merkitys organisaation menestymiseen ja sitä varten onkin kehitetty ohjelmistosovelluksia, joita ovat esimerkiksi osaamistietokanta ja suorituksen johtamisen valinta- ja kehitysjärjestelmät



(Boudreau & Ramstad 2008, 20). Myös Kulla (2008, 118) esittää, että jos tietotekniikkaa ei käytetä laajasti hyväksi tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn apuna, kärsii siitä silloin jäntevä tiedonkeruu. Lisäksi tietojärjestelmä voisi auttaa työntekijöitä tietämään mitä tietoa organisaatiossa on muualla kuin omassa yksikössä, jolloin tarvittua tietoa ei turhaan haeta kokonaan organisaation ulkopuolelta (kts. Bukowitz & Williams 2000, 42).

Toimivassa kehityskeskusteluprosessissa esiin nousseet asiat viedään tarvittaessa johtoryhmän käsittelyyn, jonka jälkeen johto tiedottaa henkilöstöä tekemistään päätöksistä esiin nousseiden ideoiden tai kysymysten suhteen. Myös päätöksien perustelut olisi hyvä tiedottaa henkilöstölle. (Lindholm ym. 2012, 100.) Eräs idea on pitää keskijohdon kehityskeskustelut kahteen osaan jaettuna: ennen henkilöstön kehityskeskusteluja sekä niiden jälkeen. Näin keskijohto voisi saada vinkkejä keskustelujen pitämiseen sekä välittää omien pidettyjen keskustelut ideat eteenpäin. (Lindholm ym. 2012, 67.)

### **Kehityskeskustelu ryhmäkeskusteluna**

Kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa kahdenkeskisen keskustelun lisäksi ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkeskustelu ei voi korvata henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, mutta se voi olla hyvänä lisänä käsiteltäessä koko ryhmää koskevia asioita ja luomalla yhteisöllisyyttä sekä yhteistä ymmärrystä ryhmään (Aarnikoivu 2010, 108; Lindholm ym. 2012, 71; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 150; Sydänmaanlakka 2012, 108). Henrietta Aarnikoivu (2010, 107) ehdottaa ryhmäkeskusteluja järjestettävän esimerkiksi vuosittain henkilökohtaisten kehityskeskustelujen jälkeen, muutostilanteissa tukevana toimenpiteenä tai mikäli ryhmän kiinteyttä halutaan kasvattaa.

Ryhmäkehityskeskusteluissa voidaan käsitellä yleisesti yksilökeskusteluissa esiin nousseista asioita jotka koskevat koko ryhmää, kuten kehitysideoita, koulutustarpeita, osa-alueita joihin tulisi keskittyä, koko tiimin tavoitteita, yhteistä tulosten arviointia, työnjakokysymyksiä ja tiimin yleistä toimivuutta. Lisäksi näissä voidaan kirkastaa yksilön merkitystä ryhmän toimintaan, ryhmän perustehtävää, mitä tehtävän täyttämiseen vaaditaan, ryhmän asemaa organisaatiossa, arvoja, visioita ja strategioita. Ryhmäkehityskeskustelussa voidaan siis käsitellä paljon sellaisia työhön ja osaamiseen liittyviä asioita jotka kuuluvat koko ryhmälle. (Aarnikoivu 2010, 109, 110; Lindholm ym. 2012, 71, 99,

100; Mönkkönen & Roos 2010, 184; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 150, 152; Sydänmaanlakka 2012, 108.)

Hyvin toteutetut ryhmäkehityskeskustelut vahvistavat organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tehostavat ryhmän toimintaa sekä ehkäisevät ristiriitoja (Lindholm ym. 2012, 63; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 150). Ryhmäkehityskeskusteluissa hyötynä on myös sosiaalisen paineen luominen muistuttamalla yksilön tekemisten tai tekemättä jättämisten vaikuttavan koko ryhmään. Tämä ehkäisee vapaamatkustelua toisten kustannuksella. Lisäksi ryhmäkehityskeskustelut voivat lisätä vuorovaikutteisuutta sekä avointa ja kannustavaa ilmapiiriä. (Aarnikoivu 2010, 109, 110.)

## 4 Keskeisiä taitoja kehityskeskustelujen taustalla

### 4.1 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot ovat esimiesten ja työntekijöiden työyhteisön hyvinvointiin ja kehittämiseen liittyviä taitoja, joihin sisältyvät esimies- ja alaistaidot (Aarnikoivu 2010, 100). Ne vaikuttavat väistämättä osaltaan kehityskeskusteluprosessiin. Työyhteisötaitoja voidaan luokitella työhön liittyviin taitoihin, organisaatioon liittyviin ihmissuhdetaitoihin sekä oikeantyyppisiin arvoihin (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 47). Mönkkönen ja Roos (2010, 259) puolestaan luokittelevat työyhteisötaidot sen mukaan onko niissä numeeris-tekniseen, psykologiseen vai suhteisiin liittyvän ajattelun piirteitä. Esimerkiksi sen lisäksi että hallitsemme työn teknisen puolen, tarvitsemme taitoa motivoida toisia ja kehittää työtä yhdessä. Vastuullinen toiminta, rakentava vaikuttaminen, yhteistyökumppaneiden kunnioittaminen, positiivisen ihmiskäsityksen omaaminen sekä oman roolin tiedostaminen työyhteisössä ja siihen sitoutuminen kuuluvat työyhteisötaitoihin (Aarnikoivu 2010, 22, 100). Kukaan ei ole täydellinen esimies, työntekijä tai omaa täydellisiä työyhteisötaitoja, mutta onneksi näitäkin taitoja voi kehittää (Lindholm ym. 2012, 48; Mönkkönen & Roos, 2010, 10).

Työyhteisötaitoihin kuuluu tunneäly, joka auttaa meitä tulemaan toimeen toisten kanssa ja lisäämään itsetuntemustamme (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 32; kts. Aarnikoivu 2010, 59). Organisaation oppimisen ja kehittymisen kannalta tärkeitä työyhteisötaitoja ovat yhteistyötaidot, avoimuus, luottamus ja toisten auttaminen (Argyris 1999, 107, 108, 129, 157). Oppiminen vaatii myös aktiivista osallistumista (Lempinen 2010, 149; kts. Juuti & Vuorela 2015, 55). Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammattessaan, koko organisaatio kehittyy (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 99; Tansky 1991, 3). Mönkkönen ja Roos (2010, 260) korostavat työyhteisötaitojen näkyvän erityisesti organisaation muutostilanteissa ja niiden tavoitteiden toteutumisessa. Tällöin tulee näkyviin esimerkiksi miten yhteistoiminta ja dialogisuus toimivat, miten ajankäyttö kohdentuu sekä kuinka tehokkaita tai uusia ideoita synnyttäviä palaverit ovat.

Työyhteisötaitoja voi tarkastella sosiaalipsykologisista lähtökohdista käsin, jolloin työyhteisötaidot ovat ikään kuin silta esimiesten, työntekijöiden sekä kaikkien työyhteisössä olevien välillä. Ihmisen toimintaa ei tästä lähtökohdasta käsin voida irrottaa sosiaali-

sista yhteyksistään, vaan esimerkiksi työntekijät mahdollistavat esimiehenä olemisen ja onnistumisen. Sekä esimiehet että työntekijät tarvitsevat tukea toisiltaan onnistuakseen. Vaaditaan kummankin osapuolen panostusta, jotta toiminta olisi sujuvaa ja tuloksellista sekä henkilökohtainen suhde kunnossa. (Mönkkönen & Roos 2010, 7, 8, 26, 61, 116, 133, 147; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7.)

## **Luottamus**

Luotettavuus ja luottamus kuuluvat työyhteisötaitoihin, vaikka keneltäkään ei luottamusta voidakaan vaatia. Jokaisen tulisi pohtia kuinka osaltaan saavuttaa toisten luottamus ja miten voisi edistää luottamuksen syntymistä. (Aarnikoivu 2010, 18–21.) Luottamukseen vaikuttavat ja sitä lisäävät hyvä avoin vuorovaikutus, annettujen lupauksien pitäminen, aikaisemmat kokemukset yhteisestä vuorovaikutuksesta, ennakoitavissa oleva käyttäytyminen, johdonmukaisuus, aito kiinnostus ja empatia, hyvät tavat, pätevyys sekä yhteenkuuluvuus. Lisäksi luottamus aina synnyttää takaisin luottamusta. (Aarnikoivu 2010, 18–21; Autio ym. 2010, 20; Juuti & Vuorela 2015, 27, 48; Keskinen 2005, 81; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 68, 69). Kivisen (2008, 198) tutkimuksessa sekä esimiehet että työntekijät kokivat keskinäistä luottamusta olevan, vaikka vastaajista vajaa puolet ajattelikin, ettei keskustelu ole avointa, analyyttistä ja kriittistä.

Organisaation tasolla luottamukseen vaikuttavat työolot. Työt pitäisi olla jaettu perustellulla ja oikeudenmukaisella tavalla sekä työtehtävien olla riittävän selkeitä, mielekkäitä ja kehittymisen mahdollisuuksia tarjoavia. Myös työvälineiden ja -menetelmien pitäisi olla toimivia sekä työn laatu ja tuloksellisuus sellaista, josta työntekijä on ylpeä. Huomioitava on myös se, että esimies edustaa helposti työntekijälle koko organisaatiota luottamuksen kokemisen kannalta. (Keskinen 2005, 79–81.)

Luottamukseen vaikuttaa psykologinen sopimus työntekijän ja esimiehen välillä. Psykologinen sopimus on ääneen lausumatonta sopimus joka sisältää odotuksia, ennakoiteja, havaintoja ja päätelmiä. Mitä pysyvämmäksi ja paremmaksi psykologinen sopimus koetaan, sitä parempi voi olla luottamus. Haastavaksi psykologisen sopimuksen tekee se, että sitä harvoin nostetaan esille. (Keskinen 2005, 70–75.)

## **Asenteiden voima**

Ihmisten uskomuksilla, asenteilla ja suhtautumisella on valtavat vaikutukset liki kaikkien yksilön elämässä. Ne vaikuttavat ajatteluun, tunteisiin ja toimintaan, sillä ihmiset tarkastelevat maailmaa perususkomustensa kautta. Asiat siis nähdään sellaisena mihin uskotaan. Tämä on ongelmallista jos uskomukset ovat negatiivisia, esimerkiksi yksilön omaa arvoa, älykkyyttä, osaamista tai vuorovaikutustaitoja vähätteleviä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 21, 31.) Siten henkilöstön asenteet vaikuttavat väistämättä organisaatioon ja sen kehittymiseen (Valpola 2000, 85). Lisäksi vahvoilla tulevaisuuden odotuksilla on taipumus toteutua, joten voikin ajatella, että yksilö ikään kuin odotuksillaan ja uskomuksillaan luo tulevaisuuttaan (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 31; kts. Wink 2007, 205).

Asenteisiin ja uskomuksiin voi halutessaan itse vaikuttaa (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 40; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 22). Asenteiden sekä näkökulmien vaihtamisen taito on tärkeä kehittymisen kannalta sillä se mahdollistaa asioiden näkemisen uudessa valossa (Aarnikoivu 2010, 126). Myös esimies voi auttaa työntekijöitään pääsemään irti haitallisista asenteista tuomalla ne hienovaraisesti esille. Kuitenkin vastuu uskomusten muuttamisesta on työntekijällä itsellään. (Autio ym. 2010, 85.) Uskomuksia voi lähteä muokkaamaan positiivisempaan suuntaan tietoisesti, vaihtamalla huonoja uskomuksia lisäävä ajatus aina myönteisenpään ajatukseen sekä pyrkimällä huomioimaan enemmän myönteisiä uskomuksia lisäävät ajatukset. Myös itsereflektio, jossa tietoisesti tarkastellaan uskomuksia, asenteita, käsityksiä ja toimintaa sekä niiden syitä, voi auttaa asenteiden ja uskomusten muuttamisessa. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 22, 25.)

## **Esimiestaidot**

Esimiestaidot ovat työyhteisötaitoja esimiehen näkökulmasta. Esimiehen olisi hyvä olla tyyliältään valmentava ja konsultoiva (Tansky 1991, 30). Keskisen (2005, 64, 69) tutkimuksessa tärkeimmiksi esimiehen rooleiksi nousi kannustajan, innostajan, palautteen antajan ja toimintaedellytyksistä huolehtijan roolit. Viitalan (2002, 197, 203) tutkimus puolestaan osoitti sekä työntekijöiden että esimiesten pitävän esimiesten toiminnassa juuri osaamisen johtamista erittäin tärkeänä asiana. Monessa työyhteisössä esimiehen

rooli onkin enemmän mahdollistajan kuin kaikkivoivan johtajan rooli. Esimies ei voi hallita kaikkia työntekijöidensä työtehtäviin liittyviä asioita, mutta esimies voi auttaa työntekijöitään olemaan tehokkaita työssään, onnistumaan ja kehittymään. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7, 85.)

Johtamiseen liittyen on alettu puhumaan uusista johtamisen tyyleistä, kuten palvelujohtamisesta (kts. Aarnikoivu 2010, 38; Autio ym. 2010, 68; Lindholm ym. 2012, 21), kusteleavasta johtamisesta (kts. Autio ym. 2010, 59, 68) ja esimerkiksi jaetusta johtamisesta (kts. Ropo, Erikson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen 2005, 100). Palvelujohtamisessa esimies yrittää huomioida työntekijöiden toiveet itsensä johtamisessa (Aarnikoivu 2010, 38). Esimiehen työn ajatellaan olevan pohjimmiltaan yritystä luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työntekijöiden onnistumiselle (Lindholm ym. 2012, 21). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi ohjaamista, innostamista ja onnistumisen esteiden poistamista (Lindholm ym. 2012, 21). Lisäksi yksilöitä kannustetaan ja autetaan kehittymään kohti ammatillisia toiveitaan (Autio ym. 2010, 68; Juuti & Vuorela 2015, 147). Esimiehen tulisi luoda työympäristöstä psykologisesti turvallinen, jotta työntekijä kokisi voivansa vapaasti ilmaista itseään ja voivansa kehittyä halujensa mukaan (Autio ym. 2010, 68).

Esimiehen tulisi antaa työntekijän ratkaista mahdollisimman paljon omista ongelmistaan, jotta ongelmien ratkaisutaito kehittyisi juuri työntekijällä (Helin 2002, 119). Työntekijöiden itseluottamuksen tukemiseksi heitä olisi hyvä kannustaa ottamaan sopivia riskejä ja tekemään päätöksiä (Rauhala ym. 2013, 89). Sekä esimiehen että työntekijän tulisi keskittyä omiin työalueisiinsa ja antaa toisen osapuolen hoitaa omansa. Työntekijöiden täytyy antaa käyttää omaa osaamistaan ja taitojaan, mutta myös esimiehen täytyy antaa johtaa ja tukea työntekijää. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 88.)

Työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja persoonallisuustekijät vaikuttavat siihen, miten esimiehen kannattaa toimia heidän kanssaan. Samaten ne vaikuttavat siihen, miten työntekijä arvioi esimiehensä ja kehityskeskustelunsa. Arviot saattavat siis vaihdella paljonkin työntekijöiden kesken. Persoonallisuuden vaikutus näkyy myös esimiehen taipumuksena arvioida tavoiltaan ja persoonaltaan häntä miellyttävien ihmisten suorituksia paremmiksi, kuin ne oikeasti ovat. (Aarnikoivu 2010, 36.) Lisäksi Waynen ja

Kacmarin (1991, 83, 84) tutkimuksessa huomattiin tietoisien vaikuttamisen toisen mieli-kuvaan itsestä vaikuttavan myös arviointiprosessiin.

Esimiehen tehtävänä on olla esimies, jolloin hänen täytyy pysyä ryhmänsä ja sen ulkopuolen rajalla voidakseen huolehtia näiden välisestä vuorovaikutuksesta. Tämä auttaa realistisen käsityksen saamista ulkomaailmasta sekä ryhmän sisäisistä tapahtumista. Rajalla oleminen edistää myös kokonais kuvan hahmottamista jolloin päätöksenteko on tehokkaampaa ja paremmin perusteltavissa olevaa. Esimies ei siis saa olla liian sisällä johdettavassa ryhmässään. (Lönqvist 1996, 49, 51; Valpola 2000, 21, 22.)

Esimiehen täytyy toimia arvojensa ja sanojensa mukaisesti sekä olla toiminnaltaan ennustettava (Virtanen 2005, 222). Työntekijän ja esimiehen on kestävä heidän välillään vallitseva valta-asetelma. Esimies ei voi aina miellyttää ja hänen on tarvittaessa sanottava viimeinen sana vaikeissakin päätöksissä. Hänen vastuullaan lopulta on tavoitteiden saavuttaminen, arvojen noudattaminen ja tehokas toiminta, päätöksenteko, vastuu lakien ja sopimusten noudattamisesta sekä vastuu työntekijöistä ja itsestään. (Aarnikoivu 2010, 30; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 27, 28; Valpola 2002, 98–101.) Esimiehen on kyettävä jämäkkyYTEEN ja pysymään päätöksissään, sillä esimies joka ei kykene tekemään päätöksiä ja pysymään niissä ei ole organisaation toiminnalle eduksi (Lindholm ym. 2012, 115; Virtanen 2005, 222). Lisäksi liika myötäily saattaa syödä esimiehen arvostusta ja auktoriteettia (Valpola 2002, 98–101).

### **Alaistaidot**

Alaistaidot ovat työyhteisötaitoja työntekijän näkökulmasta. Alaistaito karttuu työtaidon ohella ammattikokemuksen kertyessä ja sitä edistää selkeä, aktiivinen ja laadukas esimiestyö. Esimiehen kannattaakin tämä huomioida, sillä hyvät alaistaidot helpottavat esimiestyöskentelyä. (Keskinen 2005, 19, 20, 42, 44.) Työntekijöiden aktiivisuuden tärkeys tuli esille Ruorasan (2011, 132) tutkimuksessa sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. Keskinen (2005, 35, 40, 64, 65) tutkimuksessa puolestaan henkilökunta piti alaistaidoissaan vähiten ilmenevänä piirteenä työn kehittämistä. Kuitenkin työntekijät ajattelivat vaikuttavansa johtamisen onnistumiseen sekä olevansa valmiita yhteistyöhön ja yhteiseen työn kehittämiseen

Alaistaidot tarkoittavat vastuullista vaikuttamista eikä alamaisuutta tai alisteisuutta. Alaistaitoihin kuuluu ymmärtää rooli aktiivisena toimijana sekä hyväksyä johdettavana oleminen. Työtä ja sen kehittämistä kohtaan täytyy suhtautua vastuullisesti. Työntekijän tulee huolehtia osaltaan työpaikan viihtyvydestä sekä resurssien järkevästä käytöstä. Myös yhteistyötaidot, mielipiteen ilmaiseminen, aktiivinen osallistuminen työpaikan asioiden edistämiseen ja omaan työhön vaadittavat riittävät taidot kuuluvat alaistaitoihin. (Keskinen 2005, 28, 33; Mönkkönen & Roos 2010, 146; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 8; kts. Valpola 2002, 88, 89.) Alaistaitojen voidaan ajatella edellyttävän sitoutumista ja samaistuminen organisaatioon sekä motivoituneisuutta (Keskinen 2005, 33).

Jokainen työntekijä tulisi nähdä aktiivisena toimijana ja odottaa heiltä vastuullista roolia työyhteisön jäsenenä (Mönkkönen & Roos 2010, 145). Osaava ja osaamisen kehittämiseen panostava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö osaltaan edistää tavoitteiden saavuttamista ja siten organisaation menestymistä (Aarnikoivu 2010, 68). Työntekijän vastuulla on kertoa esimiehelleen työn kehittämisen ideoistaan, sillä hän saattaa tietää juuri omaa työtään koskevista asioista esimiestään tarkemmin (Keskinen 2005, 44).

## 4.2 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutus on monivivahteista yksilöiden todellisuuksien kohtaamista, jossa vaihdetaan ajatuksia, kokemuksia ja tunteita sekä pyritään ymmärtämään toista ihmistä ja sitä kautta myös itseä (Juuti & Vuorela 2015, 27; Mönkkönen & Roos 2010, 152; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 12). Yksilön todellisuuden kokemukseen vaikuttaa aiemmat elämäkokemukset, kulttuuritausta, uskomukset ja arvot joita hän pitää totena. Ihmisten todellisuuden kokemukset ja merkitykset samastakin tilanteesta saattavat siis vaihdella paljon, joten keskustelussa ei voida olettaa ihmisten esiymmärrysten olevan täysin samanlaisia. (Autio ym. 2010, 16, 17; Mönkkönen & Roos 2010, 45.)

Kehittymisen kannalta olisi hyvä tavoittaa totutusta ajattelutavastamme poikkeavat näkökulmat ja vuorovaikutuksessa yhdistää eri näkemykset toisiaan täydentäväksi, jotta näkökulmamme avartuisi ja ajatusmallit muuttuisivat (Lönnqvist 1996, 55, 56; Mönkkönen & Roos 2010, 47; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 41; Wink, 2007, 76, 77). Keskustelussa täytyy sietää epämukavuutta, olla avoin ja puhua myös hankalammista asioista tarvittaessa, jotta se olisi kehittävä (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 20,



105; Ruoranen 2011, 137). Ristiriitojen syntymistä voi pyrkiä välttämään käymällä tiivistä vuoropuhelua sekä varmistamalla vuorovaikutustilanteissa yhteisen ymmärryksen (Valpola 2000, 169).

Keskustelukumppanin kuunteleminen ja läsnäoleminen auttaa ymmärtämistä ja viestii toisen ja tämän ajatuksien arvostamista (Autio ym. 2010, 32, 87; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 38, 39, kts. Isaacs 2001 98–121). Kuuntelemisessa tarkoitus on syventää omaa ymmärrystä tavoittamalla toisen sanoma ja merkitys, sekä ottaa viesti hänen totuutenaan (Autio ym. 2010, 32, 88, 89). Viestinnässämme sanoilla on yllättävän pieni painoarvo. Ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen merkitys on suurempi ja siksi niihin tulisi kiinnittää huomiota. (Aarnikoivu 2010, 145; Autio ym. 2010, 19; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 37; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 85.) Keskustelua saattaa auttaa jos saa kehonsa samaan rytmiin toisen keskustelijan kanssa, jolloin keskustelijat ovat ikään kuin samanlaisen henkisen ja sosiaalisen tilan sisällä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi eleiden yhteen sovittamista, puhenopeutta ja -rytmiä, äänen voimakkuutta sekä asentoa. (Autio ym. 2010, 76; Juuti & Vuorela 2015, 99.)

Winkin (2007, 204) tutkimuksessa mainitaan dialogi tavoiteltavana keskustelun tasona. Siinä tarkoitus on yhdistää keskustelijoiden näkemykset, jolloin saadaan synnytettyä yhteistä tietämystä, ymmärrystä ja merkityksiä (Aarnikoivu 2010, 35; Isaacs 2001, 30, 39; Mönkkönen & Roos 2010, 160; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 13; Wink 2007, 76). Dialogi vaatii syvällistä toisen kuuntelemista, omiin näkemyksiin paneutumista, kiinnostusta, aitoutta ja avoimuutta, tutkivaa ja kyselevää otetta, toisen hyväksymistä, myönteistä suhtautumista sekä aitoa läsnäoloa tilanteessa (Aarnikoivu 2010, 35, 137; Isaacs 2001, 97; Perkka-Jortikka 2005, 161; Ruoranen 2011, 137; Wink 2007, 199–202). Winkin (2007, 199–202) tutkimuksen dialogeille oli ominaista myös motivointi, kannustus, tunnustuksen antaminen sekä tunteiden ja luottamuksen osoittaminen.

Dialogissa tulisi viivästyttää vastaamista, jotta asioita voidaan pohtia. Hyvä kysymys voi olla merkittävämpi kuin epätäydellinen vastaus. (Isaacs 2001, 97, 156, 157.) Dialogissa pyritäänkin tavanomaista keskustelua enemmän näkemään uusia vaihtoehtoja ja synnyttämään oivalluksia, joiden pohjalta tieto kehittyy ja ennakkokäsitykset muuttuvat (Isaacs 2001, 63; Wink 2007, 8, 209). Dialogisuutta voi ajatella myös asennoitumisena ja työotteena, joka ohjaa kehitystyötä. Tällaisen asennoitumisen avulla voidaan organi-

saatiossa hyödyntää yksilöiden erilaisia huomioita ja näkemyksiä jotka syntyvät työntekijöiden erilaisten taustojen takia. (Mönkkönen & Roos 2010, 164, 259.)

Ihmisillä on sosiaalisissa tilanteissa tietynlaiset roolit, jotka vaikuttavat kommunikaatioon. Esimerkiksi esimiehellä saattaa olla asiantuntijan, neuvonantajan, tai mahdollistajan rooli (Aarnikoivu 2000, 37). Winkin (2007, 202, 203) tutkimuksessa dialogissa henkilöt eivät olleet jumittuneet esimiehen ja alaisen rooleihin. Esimiehillä esiintyi erilaisia positioita, kuten yhdessä tekevä ja mukaan ottava, kannustava, mahdollisuuksia antava, tuenantaja ja ”kaverillisuus”. Nämä viittasivat sisäistä voimantunnetta hyödyntävään esimieheen, joka vapauttaa työntekijän voimavaroja.

Ihmisillä on myös sosiaaliset tyyli, eli luonteenomaiset tavat käyttäytyä. Oman ja toisen sosiaalisen tyylin tunnistaminen auttaa joustamaan käyttäytymisessä siihen suuntaan, mikä toisesta tuntuu luontevalta. Tämä edistää vuorovaikutusta. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 70, 77.) Keskustelukumppanin tunteminen ja yhteinen historia on hyödyksi vuorovaikutuksessa, sillä se auttaa ymmärtämään toista ja ottamaan hänen piirteet keskustelijana huomioon (Juuti & Vuorela 2015, 54; Ruoranen 2011, 138; Wink 2007, 200). Liian henkilökohtainen läheisyys voi puolestaan vaikeuttaa joidenkin asioiden käsittelyä, esimerkiksi työsuoritukseen puuttumista (Ruoranen 2011, 138).

Molempien keskustelijoiden asenne, keskusteluominaisuudet ja -taidot vaikuttavat toisen osapuolen osallistumiseen ja keskustelun onnistumiseen (Ruoranen 2011, 138; Valpola 2000, 165, 167). Vuorovaikutusta tukee myös avointen kysymysten esittäminen. Ne haastavat kommunikoimaan, sillä niihin ei voi vastata yhdellä sanalla, vaan ne edellyttävät enemmän vastauksen työstämistä ja omin sanoin vastaamista. (Aarnikoivu 2010, 138; Autio ym. 2010, 92; Valpola 2002, 135.) Hyvät kysymykset eivät myöskään ole syyttäviä vaan ne avaavat uusia mahdollisuuksia (Autio ym. 2010, 92).

### **4.3 Palaute**

Palautteen anto- ja vastaanottotaidot kuuluvat työyhteisötaitoihin ja hyödyllinen kehityskeskustelu sisältää aina palautetta (Perkka-Jortikka 2005, 211, 212). Monet esimiehet pitävätkin palautteen antajan roolia tärkeänä (Keskinen 2005, 64, 66). Palautteella on lukuisia vaikutuksia. Sen avulla voidaan kannustaa ja motivoida, vahvistaa toivottavana pidettävää käyttäytymistä sekä ohjata toimintaa. Lisäksi palautteella voidaan kiinnittää

huomiota vahvuuksiin, onnistumisiin sekä kehittämistarpeisiin ja helpottaa uusien tavoitteiden asettamista. (Aarnikoivu 2010, 34; Berlin 2008, 1, 84; Perkkä-Jortikka 2005, 211; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60, 62; Ukko ym. 2007, 29, 40.)

Positiivisen palaute antaa hyväksyntää sekä kertoo työn ja panoksen huomioimisesta (Berlin 2008, 1; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 62). Korjaava palaute voi myös kertoa välittämisestä, sillä sen avulla voidaan huolehtia suoritustasosta ja innostaa kehittymään. Korjaava palaute on tärkeä kehittämisen ja tulevaisuuden toiminnan kannalta. Se voi synnyttää ajatuksien vaihtoa, mikä edistää toiminnan kehittämistä. (Berlin 2008, 1, 79, 114, 141, 202.) Palaute auttaa löytämään entuudestaan tuntemattomia vahvuuksia ja heikkouksia (Lindholm ym. 2012, 57). Myös esimiehen on tärkeä saada palautetta, vaikka työntekijät kokevat sen helposti haastavana (Aarnikoivu 2010, 64–66; Autio ym. 2010, 42; Lindholm ym. 2012, 88; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110, 112). Ruorasen (2011, 99, 137) tutkimuksen valossa työntekijät antavatkin vähemmän palautetta pyytämättä kuin esimiehet.

Korjaava palaute vaikuttaa helposti palautteen saajaan. On arvioitu, että vain 10% ihmisistä osaa käyttää korjaavan palautteen hyödykseen (Lindholm ym. 2012, 139). Useissa tutkimuksissa on tullut ilmi korjaavan palautteen haasteellisuus (kts. Benedict & Levine 1988, 512; Berlin 2008, 2; Geddes & Baron 1997, 434, 440–450; Klein & Snell 1994, 165; Kivinen 2008, 166, 170). Erityisen hankalaa korjaavan palautteen vastaanottaminen voi olla silloin jos palaute eroaa yksilön omista käsityksistä (Berlin 2008, tiivistelmä). Sen sijaan esimiehen ja työntekijän välinen hyvä suhde edistää korjaavan palautteen hyväksymistä ja siitä johtuvaa toiminnan muutosta (Klein & Snell 1994, 172). Korjaavan palautteen vastaanottamista auttaa yritys oppia palautteesta, arvostavasti palautteeseen ja ideoihin suhtautuminen, asettautuminen palautteen antajan asemaan, tarkentavien kysymyksien esittäminen ja parannusehdotuksien pyytäminen sekä jatkotoimenpiteisiin ja uusiin tavoitteisiin keskittyminen (Berlin 2008, 215; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 63).

Palautetta olisi hyvä saada monesta suunnasta ja monilta eri tahoilta (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60; Valpola 2000, 88). Puhutaan 360 -asteen palautteesta, mikä tarkoittaa yksilötasolla palautetta saatavan esimieheltä, työntekijöiltä, kollegoilta, asiakailta ja mahdollisesti muilta yhteistyökumppaneilta (Sydänmaanlakka 2012, 66). Ber-

lin (2008, 91) tutkimuksessa systemaattinen 360 -asteinen palautejärjestelmä edisti palauteprosessia. Palautetta tulisi saada kehityskeskustelujen ulkopuolellakin, vaikka päivittäinen palaute ei korvaisikaan kehityskeskusteluissa saatavaa syvällistä ja huolellisesti suunniteltua palautetta (Lindholm ym. 2012, 130). Myös Ruorasan (2011, 155) ja Berlin (2008, 149) tutkimuksissa muut palautteet eivät korvanneet kehityskeskusteluissa saatavaa palautetta. Esimerkiksi positiivisesta ja korjaavasta palautteesta koostuva kokonaispalaute saatettiin saada vain kehityskeskusteluissa. Lisäksi kehityskeskusteluissa tulee helpommin keskusteltua palautteesta (Berlin 2008, 157).

Ruorasan (2011, 159) tutkimuksen valossa välittömän palautteen pitäisi kuulua jokapäiväiseen arkeen. Spontaaneissa palautteissa oli myös Berlin (2008, 140–142, 156) tutkimuksessa etuja kehityskeskusteluissa annettaviin palautteisiin verrattuna. Ne saivat aikaan voimakkaita hyvän olon ja liikituksen tuntemuksia sekä varmuutta työn tekoon. Spontaania palautetta kuvailtiin aidoksi ja rehelliseksi. Kehityskeskusteluissa palaute voi olla liian tuttua, kaavan mukaan annettua eikä riittävän henkilökohtaista. Palaute saattaakin olla odotettua, jos yksilö on valmiiksi perillä vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Asiantuntijatehtävissä oleville esimies ei välttämättä edes pysty antamaan kovin yksityiskohtaista palautetta. Esimies- ja asiantuntijatehtävissä olevat saattavatkin ajatella palautteen olevan mukautettavissa, eikä sitä tarvitse noudattaa tarkalleen. (Berlin 2008, 159–163, 203, 204.)

Yksilö voi lisätä palautteen saamistaan pyytämällä sitä, kertomalla työn kulustaan, sekä antamalla palautetta itse (Berlin 2008, 215; Lindholm ym. 2012, 132, 133; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 62). Palaute kannattaa aina ottaa hyvin vastaan, jolloin sitä saa todennäköisemmin myöhemminkin (Lindholm ym. 2012, 132, 133). Palautteen antaminen saatetaan kokea haastavaksi, kuten kävi ilmi Keskisen (2005, 64, 66) tutkimuksessa. Palautetta pitäisikin jokaisen osata antaa sekä vastaanottaa (Perkka-Jortikka 2005, 211). Hyvään palautekulttuuriin kuuluu, että ihmisiä kohdellaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti, viestintä on avointa, vuorovaikutus toimii sekä kiinnitetään huomiota tulevaisuuteen liiallisen menneiden vatvomisen sijaan (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 62). Palautetaitojen avulla voidaankin parantaa henkilöiden välistä vuorovaikutusta (Ruoranen 2011, 159).

Palautteen antoon tulisi valmistautua etukäteen miettimällä palautteeseen liittyvät kontekstit sekä miten palaute olisi tehokkainta antaa juuri kyseiselle henkilölle (Berlin 2008, 214; Klein & Snell 1994, 172; Ukko ym. 2007, 39). Korjaavassa palautteessa tulisi lisäksi miettiä omat kehitysehdotukset: mitä pitäisi tehdä paremmin ja ennen kaikkea miten (Berlin 2008, 1; Lindholm ym. 2012, 139; Ukko ym. 2007, 40). Myös henkilöiden vuorovaikutustaidot vaikuttavat palautetapahtumaan. Palaute tulisi antaa keskityneesti, ymmärrettävästi, positiivisesti, kannustavasti, vilpittömästi ja tasavertaisesti. (Berlin 2008, 87–91; kts. Geddes & Baron 1997, 450.)

Palautetta tulisi saada määrällisesti enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista (Aarnikoivu 2010, 128, 131; Autio ym. 2010, 82; Berlin 2008, 76; Geddes & Baron 1997, 434). Korjaava palaute käsitetään helposti henkilöä koskevaksi kritiikiksi tai epäoikeudenmukaiseksi (Geddes & Baron 1997, 434; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60). Siinä tulisikin keskittyä toimintatapaan persoonan sijaan, yhdessä suunnitella uusi toimintamalli, antaa palaute kahden kesken ja seurata uuden toimintamallin kehittymistä edistymistä kehuen (Helin 2002, 141–143). Esimiehen tulisi tuntea työntekijän työ, jottei palaute ole aiheetonta (Autio ym. 2010, 82; Juuti & Vuorela 2015, 81). Tiettyyn työsuoritukseen kohdistuva palaute pitäisi antaa myös välittömästi jotta se vaikuttaisi (Perkka-Jortikka 2005, 212). Berlin (2008, 77–81, 202) tutkimuksessa palautteessa arvostettiin työn kokonaistilanteen ymmärtämistä ja palautteen aiheellisuutta, positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistämistä, suurpiirteisyyttä tavoitteiden saavuttamisen tulkitsemisessa, onnistumisten painottamista sekä ymmärtävää kannustamista.

Berlin (2008, 163) tutkimuksessa huomattiin pidempään työssä olleiden kaipaavan palautteesta keskustelemista, kun taas vähän aikaa työssä olleet suhtautuivat vastaanottavaisemmin esimiehen antamaan palautteeseen. Palautteenannossa olisi tärkeä olla reflektointi- ja keskustelumahdollisuus jossa kummatkin osapuolet ovat aktiivisia ja esittävät ajatuksiaan (Berlin 2008, 52, 106–113, 214, 215; Geddes & Baron 1997, 450). Esimiehen kannattaa ensiksi antaa työntekijän arvioida onnistumistaan, toimintaansa ja kertoa kehitysehdotuksia (Lindholm ym. 2012, 80; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 62; Sydänmaanlakka 2012, 98). Arvioinnin tekeminen parantaa henkilön kykyä kehittää omatoimisesti toimintaansa ja osaamistaan (Lindholm ym. 2012, 80). Lisäksi esimies voi näin saada toimivia ratkaisumalleja ja työntekijän sitoutumisen niihin (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 62).

## 5 Menetelmävalinnat

### Ihmistieteellinen lähestymistapa ja laadullinen tutkimus

Tutkijalla on aina omia odotuksia ja käsityksiä tiedonhankinnasta ja ylipäättänsä ympäröivästä maailmasta. Nämä filosofiset lähtökohdat vaikuttavat tutkimuksen aikana tehtäviin ratkaisuihin. Niillä voidaanakin osaltaan perustella tehtyjä valintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129.) Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 17–19) tavoin ajattelen, ettei täydellistä totuutta tai yleistystä voi tavoittaa ihmistieteissä. Todellisuus on subjektiivista tulkintaa. Samoin käsitteet ovat sosiaalisesti konstruoituja ja ne ovat syntyneet tietyssä sosiaalisessa ympäristössä. Käsitykseni todellisuuden luonteesta yksilöiden suhteellisenä todellisuutena joistakin yhteisistä piirteistä huolimatta, lähestyy konstruktivistista ajattelua (kts. Metsämuuronen 2009, 218).

Koska yksilöt luovat omat käsityksensä todellisuudesta, emme voi olla täysin varmoja toisten käsityksistä. Tutkimuksen teon mielekkyyden kannalta täytyy kuitenkin olettaa voivamme tavoittaa sen, miten toinen asian ymmärtää. Tarkoituksenahan on avata tutkittavien maailmaa. Ihmisten kanssa ei asioita voi yksinkertaistaa syy–seuraus -suhteisiin, vaan tutkimuksissa käsitellään merkityksiä ja tulkinta sekä ymmärtäminen ovat siinä väistämättömässä osassa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 18, 23; Eskola & Suoranta 1998, 108.) Tutkijan tulisikin tiedostaa omat käsityksensä ja niiden vaikutus päätöksenteoissa ja tulkinnassa sekä käsitellä näitä lähtökohtiaan tietoisesti (Ahonen 1994, 124; Koskinen 2011, 267; Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Tutkija aina vaikuttaa tutkimukseen ja aiheuttaa tiedon subjektiivisuuden. Valintojensa ja ymmärryksensä kautta tutkija vaikuttaa tutkimusasetelmiin, menetelmiin, käsitteiden valintoihin, aineiston keruuseen, analysointiin ja tulkintoihin. Nämä taas puolestaan vaikuttavat tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 18; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 70, 82; Tuomi & Sarajärvi 2002, 19, 98.) Esimerkiksi tutkija ymmärtää haastateltavien ilmaisujen merkitykset suhteessa omaan asiantuntemukseen ja henkilökohtaisten käsitysten ja kokemusten pohjaan (Häkkinen 1996, 29; Karjalainen 2010, 64). Käsitykseni, että tutkija väkisininkin vaikuttaa tutkimukseen ja subjektiivisuuden vaikutus pitäisi tiedostaa, voisi ajatella lähestyvän jo her-

meneuttisen paradigman piirteitä (kts. Hirsjärvi & Hurme 2009, 23, 24; Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 33).

Metodologisten pohdintojen kautta valitsin menetelmiä, kuten tutkimusotteen sekä menetelmät aineiston hankintaan ja analyysiin, jotka toimivat tutkimuksessani ja joiden kautta saisin selville tutkimusongelmiini. Tutkimuksestani muodostui kvalitatiivinen tutkimus (kts. Ronkainen ym. 2013, 80). Laadullinen tutkimusote tulee humanistisista tieteistä ja hermeneuttisesta tutkimusotteesta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 22; Tuomi & Sarajärvi 2002, 32). Tätä tutkimusotetta pidetään hyvänä valintana kun pyritään ymmärtämään tietyssä ilmiössä mukana olleiden yksilöiden merkitysrakenteita tai tutkittavien näkökulmia. Tavoite on ymmärtää eikä selittää. (Eskola & Suoranta 1998, 13; Metsämuuronen 2009, 220; Ronkainen ym. 2013, 81; Tuomi & Sarajärvi 2002, 27.)

Laadullisessa tutkimuksessa merkityksen käsite on tärkeä (Eskola & Suoranta 1998, 39; Ronkainen ym. 2013, 81). Yksilöiden merkitysrakenteet tarkoittavat tapaa, joilla ilmiötä hahmotetaan ja jäsennetään (Alasuutari 2011, 63; kts. Ronkainen ym. 2013, 81). Eri ihmiset antavat samankin kulttuurin sisällä samoille ilmiöille erilaisia merkityksiä. Ilmiöiden ja todellisuuden hahmottamisen täytyy kuitenkin olla jollain tasolla yhdenmukaista ja tasalaatua, jotta yhteinen ymmärtäminen on ylipäättänsä mahdollista. (Eskola & Suoranta 1998, 35.) Laadullisessa tutkimuksessa hylätään ajattelumalli, jossa väite todellisuudesta on totta vain jos se vastaa todellisuutta, esimerkiksi aistihavainnoin varmistamalla. Hylätään objektiivisen tiedon mahdollisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 132, 133.)

Koska todellisuuden ajatellaan olevan subjektiivinen kokemus, kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan tiedonkeruussa ihmistä itseään (Hirsjärvi & Hurme 2009, 22; Hirsjärvi ym. 2009, 164; kts. Ronkainen ym. 2013, 82). Näin tein myös tässä tutkimuksessa. Tutkija yrittää saada tutkittavien näkökulmat ja äänet kuuluville ja valitsee tätä tukevan metodin aineiston hankintaan (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatellaan sekä tutkittavan että tutkijan vaikuttavan aineistonkeruussa kerättyyn materiaaliin. Tyypillistä on tutkijan osallistuminen aineistonkeruun tilanteeseen esimerkiksi haastattelun kautta ja pyrkimys empaattiseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 23, 24.)

Kvalitatiivisille tutkimuksille on tyypillistä induktiivinen päättely, mikä tarkoittaa etenemistä yksityistapauksista yleiseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 25; Hirsjärvi ym. 2009, 164; kts. Tuomi & Sarajärvi 2002, 95). Usein se tarkoittaa aineistolähtöistä tutkimustapaa, jossa analyysin jäsennykset nousevat aineistosta ja aineistosta tehtyjen löydöksen kautta edetään kohti tutkijan muodostamaa kokonaisuutta (Eskola & Suoranta 1998, 15; Huusko & Paloniemi 2006, 166; Kyrö 2004, 73, 74, 108; Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Näin on myös tässä tutkimuksessa. Lisäksi tutkimuksen tuloksien raportoinnissa kuvailuvuus on tyypillisempää kuin numeerisuus. Käytetään esimerkiksi ilmaisuja ”enemmän kuin”, ”melkein kaikki” sekä ”suurin osa”. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 24; kts. Huusko & Paloniemi 2006, 169.)

### **Fenomenografinen tutkimussuuntaus lähestymistapana**

Tutkimussuuntaukset eroavat toisistaan siinä, mitä tutkimuksessa tarkastellaan, vaikka niissä saattaakin olla yhteisiä piirteitä (Hirsjärvi ym. 2009, 153, 191). Tavoitteenani oli lähteä tutkimaan kehityskeskusteluja haastateltavien omien ajatusten ja käsitysten kautta. Lopultahan ainoa asia mikä kehityskeskusteluissa merkitsee, on se kuinka ihmiset kokevat ne. Tarkoitukseni oli selvittää mitä haastateltavat ajattelevat kehityskeskusteluista, eli selvittää tietyn joukon keskuudessa esiin nousevia käsityksiä ja merkityksiä ilmiöstä ja sitä kautta laajemmin ymmärtää ja hahmottaa ilmiötä. Tähän pyrkimykseni vastasi fenomenografia. Fenomenografiaa voi pitää tutkimusprosessia ohjaavana tutkimussuuntauksena, eikä pelkkänä tutkimus- tai analyysimenetelmänä (Huusko & Paloniemi 2006, 162).

Fenomenografia on saanut alkunsa professori Martonin tutkimusryhmän toimesta 1970-luvulla, heidän tutkiessaan opiskelijoiden erilaisia käsityksiä oppimisesta (Huusko & Paloniemi 2006, 163; Häkkisen 1996, 6; Järvinen & Järvinen 2000, 86; Metsämuuronen 2009, 240). Fenomenografiassa yksilön ajatellaan muodostavan käsityksiä koetuista ilmiöistä ja pyrkivän selittämään niitä. Nämä käsitykset ymmärretään merkityksenanto-prosesseina ja suhteena yksilön ja ympäristön välillä. (Huusko & Paloniemi 2006, 164.) Käsityksiä jostakin ilmiöstä tutkitaan, kuvataan, analysoidaan sekä pyritään ymmärtämään (Huusko & Paloniemi 2006, 163; Metsämuuronen 2009, 83, 240). Yleensä tutkitaan arkipäivän ilmiöitä koskevia käsityksiä ja niiden erilaisia ymmärtämisen tapoja. Tavoitteena on löytää jaettuja ja sosiaalisesti merkittäviä ajattelutapoja sekä käsitysten



eroja tietyssä ryhmässä. Tarkoituksena sen sijaan ei ole selvittää syitä käsityksien eroavaisuuksille. (Huusko & Paloniemi 2006, 162–166; kts. Häkkinen 1996, 11.)

Fenomenografiassa ajatellaan ihmistieteille tyypillisesti todellisuuden saavan merkityksensä yksilön omien käsitysten ja tulkinnan kautta. Ihmisten käsitykset puolestaan ovat kontekstisidonnaisia sekä kokemusten, ajattelun ja vuorovaikutuksen avulla muodostuneita, minkä takia ne muuttuvat jatkuvasti. Tästä syystä ilmiöitä ei pystytä tavoittamaan kokonaisuudessaan. (Gröhn 1992, 9; Häkkinen 1996, 11, 24, 25; Koskinen 2011, 267–269; Metsämuuronen 2009, 240.) Tämä vaikuttaa tutkimuksen uusittavuuteen: vaikka tutkimus myöhemmin uusittaisiin täysin samanlaisena, voi tulos olla silti eri. Käsityksien kontekstisidonnaisuuden takia myös haastateltavilta esiin nousevat käsitykset täytyy ottaa totena sellaisenaan, ilman niiden kyseenalaistamista esimerkiksi muiden vastauksien tai ennako-oletuksien takia.

Tutkimusmateriaalia voidaan tarkastella haastateltavan yksilön tai hänen edustamansa yhteisön konteksteista käsin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 169). Tässä tutkimuksessa selvitin yksilöiden käsityksiä kahden eri yhteisömuodon konteksteista käsin. Ensimmäinen yhteisömuoto oli organisaatio, jossa haastateltavat työskentelivät. Selkeyden ja mahdollisten esiin nousevien eroavaisuuksien havaitsemiseksi pidin erillään nämä kaksi organisaatiota pitkään aineiston analyysiprosessissa. Lisäksi huolehdin aina saavani selville, kummasta organisaatiosta oli kyse. Toinen yhteisömuoto oli esimiehisyys ja työntekijäisyys. Pidin aluksi eroteltuna myös työntekijöiden ja esimiesten aineistot eroavaisuuksien huomaamiseksi.

Fenomenografiassa tehdään ero sen välillä miten jokin asia on ja miten tietty joukko ihmisiä sen käsittää. Tutkitaan käsityksiä jostakin ilmiöstä eikä jonkin ilmiön syvintä olemusta tai tieteellistä totuutta. Tarkoitus ei ole myöskään selittää käsityksien syntyperää tai aiheuttajaa. Tätä kutsutaan toisen asteen näkökulmaksi. Ensimmäisen asteen näkökulmassa tarkoitus on kuvata ympäröivää todellisuuttamme sellaisenaan. Toisen asteen näkökulmassa taas huomio on ihmisten ajatuksissa ja käsityksissä ympäröivästä todellisuudesta. Toisen asteen näkökulma korostaa todellisuuden rakentumista sosiaalisesti ja konstruktivistisesti. (Ahonen 1994, 116; Gröhn 1992, 7; Huusko & Paloniemi 2006, 165; Häkkinen 1996, 5, 13, 31; Järvinen & Järvinen 2000, 86; Koskinen 2010, 268.)

Tämä näkyi ajattelutavassani koko tutkimusprosessin ajan. Esimerkiksi aineistonkeruussa keskityin haasteltavien erilaisten käsitysten kartoittamiseen ja siihen kuinka juuri haastateltavat niitä kuvasivat, en niinkään näiden käsitysten alkuperäisiin syihin tai tavoitellut objektiivista ja täysin yleistettävää kuvaa ilmiöstä. Samoin tämä näkyi aineiston analysointivaiheessa teemoittelua tehdessäni. Laadullisesti suuntautuneita tutkimusotteita, kuten fenomenografiaa, voidaankin yleensä pitää ennemmin kuvailuna tietyille näkökulmille eikä objektiivisen totuuden hankkimisena (Häkkinen 1996, 15; Karjalainen 2010, 53; Koskinen 2011, 268). Fenomenografiassa tutkimus rajoittuu vain tutkittavien käsitykseen ilmiöstä, mistä se onkin saanut kritiikkiä osakseen. Tutkija ei voi lähteä arvioimaan käsityksiä oikeiksi tai vääriksi. (Häkkinen 1996, 32; Karjalainen 2010, 53; Metsämuuronen 2001, 23, 24.)

Tutkimukseni eteni fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisesti (kts. Ahonen 1994, 115). Laadullisena tutkimuksena fenomenografinen tutkimus on yleensä aineistolähtöistä ja etenee induktiivisesti aineiston yksityiskohdista kohti tutkijan muodostamaa kokonaisuutta (Ahonen 1994, 154, 155). Tutkimuksessa korostetaan tutkijan omien käsitysten ja lähtökohtien tiedostamista, sillä tutkija muodostaa haastateltavien ilmaisujen merkityksen oman kontekstinsa kautta (Häkkinen 1996, 29). Olen pohtinut omien lähtökohtien vaikutusta tutkimukseeni Pohdinta -luvussa. Aineiston pohjalta tehdään luokitusten avulla kategoriat jotka kattavat koko vastausten kirjon ja syntyvät haastattelijoiden ilmauksista. Näin syntyvät luokitukset ja kategoriat ovat jo sinänsä tutkimuksen tulos. (Häkkinen 1996, 5; Järvinen & Järvinen 2000, 87.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Tutkimusongelmat

Päättyessäni tehdä tutkimusta kehityskeskusteluista, halusin selvittää mitä kehityskeskustelut merkitsevät ihmisille ja mitä käsityksiä heillä on niihin liittyen. Lisäksi halusin selvittää eroavatko nämä ajatukset esimiehillä ja työntekijöillä. Työntekijöiden ja esimiesten käsityksiin tutustumalla voidaan ilmiön paremman ymmärtämisen lisäksi saada kehitysideoita kehityskeskusteluprosessiin. Tarkoitukseni huomioon ottaen muotoilin tutkimuskysymykseni. Tutkimuskysymykseni ovat:

- Minkälaisia käsityksiä esimiehillä ja työntekijöillä on kehityskeskusteluista ja niiden toimivuudesta?
- Millaisia merkityksiä keskusteluille annetaan?
- Millä tavalla käsitykset kehityskeskusteluista työntekijöillä ja esimiehillä kohtaavat?

Käytän yhdessä tutkimusongelmassa käsitettä merkitys; millaisia merkityksiä keskustelulle annetaan. Yksilöiden merkitysrakenteet tarkoittavat tapaa, jolla hän hahmottaa ja jäsentää ilmiötä (Alasuutari 2011, 63). Ihmiset antavat ilmiöille erilaisia merkityksiä samankin kulttuurin sisällä (Eskola & Suoranta 1998, 35). Todellisuutta ei siis hahmoteta paljaaltaan vaan erilaisten merkityksellistävien käytäntöjen osana (Ronkainen ym. 2013, 81). Merkitys voi näyttäytyä esimerkiksi funktionaalisuuden kautta: vasara hahmotetaan naulojen lyömiseen käytettävänä työkaluna (Alasuutari 2011, 47).

Tässä tutkimuksessa tarkoitan ”merkityksiä” käsitteellä sitä, mitä eri asioita haastateltavat kokevat saavansa kehityskeskusteluista, mitä kehityskeskustelu heille merkitsee ja mitä se tarkoittaa (kts. Alasuutari 2011, 45). Onko se stressaava pakollinen paha? Onko se luova tauko pohtia? Onko se kenties laatuaikaa esimiehen kanssa? Pyrin selvittämään mitä kehityskeskustelut antavat haastateltaville ja mitä ne merkitsevät heidän itsensä ja esimerkiksi työnteon kannalta. En siis tarkoita ”merkityksellisyys” termillä sitä, mitä kehityskeskustelu sanana, symbolina tai olemuksena universaalisti tarkoittaa (kts. Alasuutari 2011, 45; Eskola & Suoranta 1998, 34, 35).

## 6.2 Aineiston keruu teemahaastatteluilla

### Teemahaastattelun valinta

Ennen aineiston keruuta tutustuin aiheeseeni monipuolisesta ja kartoitin aikaisempia tutkimuksia. Tähän kannustavat esimerkiksi Eskola ja Suoranta (1998, 62) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2009, 57). Tämä alun perehtyminen aiheeseen auttoi haastatteluissa nostamaan esiin tarkoituksen mukaisia teemoja sekä ymmärtämään paremmin haastatteluisa esiin nousseita asioita (kts. Huusko & Paloniemi 2006, 166; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77, 78). Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyminen jatkui tutkimusprosessin myöhemmissäkin vaiheissa. Aineistonkeruutavaksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä uskoin sen tukevan mahdollisimman hyvin tutkimukseni tarkoitusta. Lisäksi se oli metodina tuttu ja laadullisissa tutkimuksissa yleinen aineistonkeruumenetelmä (kts. Eskola & Suoranta 1998, 63; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 9; Tuomi & Sarajärvi 2002, 73).

Haastatteluja voidaan tehdä strukturoituna eli lomake haastatteluna, puolistrukturoituna kuten teemahaastatteluna sekä avoimena haastatteluna (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 10; Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Strukturoitu haastattelu näyttäytyi liian tutkijavetoisena, ennalta määrättynä ja kankeana toimimaan tiedonkeruumenetelmänäni. Se olisi saattanut rajoittaa liikaa vastausten kirjoa. (kts. Alasuutari 2011, 63; Eskola & Suoranta 1998, 64; Hirsjärvi & Hurme 2009, 45; Järvinen & Järvinen 2000, 153.) Avoimessa haastattelussa puolestaan ongelmana oli jo liika avonaisuus. Halusin nimenomaan käsitellä kehityskeskusteluja sekä varmistaa, että tietyistä samoista asioista tulisi materiaalia jokaiselta haastateltavalta. (kts. Hirsjärvi & Hurme 2009, 45; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11, 12; Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.) Puolistrukturoitu, eli teemahaastattelu, vaikutti parhaalta vaihtoehdolta. Sen avulla uskoin saavani ilmiöstä laajan ja kattavan kuvan.

Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen ja kaikille samojen teemojen sekä tarkentavien kysymysten varassa (Eskola & Suoranta 1998, 64; Hirsjärvi & Hurme 2009, 48, 66; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Tämä takaa kyseisistä teemoista puhumisen ja antaa mahdollisuuden tutkittavien äänen esiin pääsemiseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48, 66). Tutkimuksien välillä esiintyy

eroavaisuuksia siinä, pitääkö kysymykset esittää samassa järjestyksessä ja pitääkö niiden sanamuotojen olla samat (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Itse ajattelin Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 11) tavoin kysymyksien ja muodon voivan vaihdella.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 48) tavoin ajattelen, että teemahaastatteluilla voidaan tutkia ihmisten kokemuksia, ajatuksia ja uskomuksia. Metodina teemahaastattelussa on paljon positiivisia piirteitä. Esimerkiksi osallistujat harvoin enää vetäytyvät sovittuaan haastatteluista. Lisäksi voidaan valita henkilöt, joilla varmasti on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (kts. Tuomi & Sarajärvi 2002, 76.) Teemahaastattelu on myös usein miellyttävä kokemuksena haastateltaville (Hirsjärvi & Hurme 2009, 11). Haastattelussa vaaditaan kuitenkin tietynlaista herkkyyttä ja tilanteenlukutaitoa. Tutkijan tehtävä on omalla toiminnallaan edistää keskustelua, mutta myös huolehtia, että keskustelu on miellyttävä tilanne haastateltavalle vaikka tämä saattaisikin esimerkiksi jännittää tilannetta. (Järvinen & Järvinen 2000, 154.)

Ihmisiä tutkittaessa ihmiset itse ovat hyvä aineiston lähde. Tällöin esiin saattaa nousta asioita, joita tutkija ei itse tullut ajatelleeksi. (Eskola & Suoranta 1998, 63; Hirsjärvi & Hurme 2009, 34, 35; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14; Tuomi & Sarajärvi 2002, 74.) Tutkijalla on myös hyvät mahdollisuudet vaikuttaa keskustelun antiin lisäkysymysten kautta, huolehtimalla keskustelun pysyvän teemoissa sekä vastaamaan kannustamalla (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23). Teemahaastattelussa joustavuus näkyy mahdollisuutena muunnella käsiteltävien aiheiden järjestystä ja esittää lisäkysymyksiä. Myös ei - kielelliset vihjeet voivat auttaa tutkijaa ymmärtämään paremmin mitä haastateltava tarkoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34, 35; Hirsjärvi ym. 2009, 205; Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.)

Menetelmänä teemahaastattelussa on myös huonoja puolia. Haastattelu on aikaa vievää haastateltavien etsimisen, ajan sopimisen, toteutuksen ja litteroinnin takia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35; Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Materiaalin luotettavuutta saattaa heikentää ihmisten taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35; Hirsjärvi ym. 2009, 206). Haastateltava voi myös jännittää tilannetta tai muuten kokea sen epämiellyttäväksi ja olla hiljainen tai vaihtoehtoisesti olla kertomatta totuutta (Järvinen & Järvinen 2000, 154). Lisäksi teemahaastattelussa ei voida taata samanlaista anonyymiutta kuin lomakkeella (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36).

Haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnainen mikä aiheuttaa sen, että haastateltavat saattavat puhua eri tavalla toisessa tilanteessa. Tulosten yleistämisessä täytyy siis olla kriittinen. (Hirsjärvi ym. 2009, 207.) Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 13) sekä Eskolan ja Suorannan (1998, 63) tavoin ajattelen haastattelun olevan aina vuorovaikutustilanne, eli haastattelu syntyy kummankin osallistujan vaikutuksesta. Haastatteluvastaus heijastaa myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita, samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 49; Häkkinen 1996, 48; Karjalainen 2010, 64; Ronkainen ym. 2013, 70; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 10).

Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Toisen kokemusmaailmasta saadaan väistämättä epätäydellinen kuva, sillä tutkija aina tulkitsee haastateltavien viestintää (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41, 169; Ronkainen ym. 2013, 70). Tutkijan onkin tiedostettava oma herkkyytensä ja todella kuultava mitä haastateltava sanoo, eikä pelkästään asioita joita haluaisi kuulla esimerkiksi ennakko-oletuksien takia (Ahonen 1994, 124; Järvinen & Järvinen 2000, 154; Karjalainen 2010, 64; Koskinen 2011, 267).

### **Haastattelujen toteuttaminen**

Tutkimustani varten etsin ilmiöstä kokemusta omaavia haastateltavia ottamalla yhteyttä kahteen varsin erilaiseen toimijaan (kts. Eskola & Suoranta 1998, 15). Halusin aineistoa kahdesta erilaisesta toimijasta, jotta saisin monipuolisemman aineiston sekä voisin mahdollisesti vertailla näiden kahden toimijan haastateltavien ajatuksia. En valinnut tarkoituksella juuri tietynlaisia organisaatioita, vaan päätarkoitukseni oli saada kaksi erityylistä. Tutkimuksen tarkoitus oli enemmän kuvailla esimiesten ja työntekijöiden ajatusten välisiä eroja kuin perehtyä kehityskeskusteluihin juuri tietyn organisaation kontekstissa. Haastatteluihini osallistuttiin suurehkosta tavaratalosta sekä ison organisaation hallinnolliselta puolelta.

Jotta kahden organisaation työntekijöiden ja esimiesten äänet tulisivat kuuluville, täytyy kummastakin organisaatiosta olla haastateltavana sekä esimiehiä että työntekijöitä ja yhdestä organisaatiosta haastateltavina aina useampi kuin yksi henkilö. Haastateltavat oli päätetty etukäteen tutkimuksen tarkoitusta tukevasti, enkä hyödyntänyt saturaatiota päättäessäni haastateltujen määrää. Saturaatiota hyödynnettäessä otetaan uusia haastateltavia, kunnes haastateltavat eivät anna enää uutta merkityksellistä tietoa. Tutkijan täytyy itse tällöin päättää milloin kyseinen piste on saavutettu. (Eskola & Suoranta 1998,

47; Hirsjärvi & Hurme 2009, 60; Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Saturaatiossa on ongelmana se, että tutkijan oppineisuudesta riippuu kuinka paljon hän voi aineistoa keräessään löytää näkökulmia. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan olettaa kaikkien haastattelujen olevan ainutlaatuisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Haastattelin kummastakin organisaatiosta sekä esimiehiä että työntekijöitä niin, että haastateltavinani olivat aina esimies, joka toimi kehityskeskustelujen pitäjänä, sekä tältä työntekijöitä, jotka osallistuivat hänen pitämiinsä kehityskeskusteluihin. Tavaratalosta haastattelin esimiestä sekä tämän neljää työntekijää, jotka toimivat osastopäälliköinä. Hallinnollisesta yksiköstä haastattelin kahta esimiestä sekä kummaltakin näistä kahta työntekijää. Yhteensä haastatteluja oli 11 kappaletta. Laadullisissa tutkimuksissa haastateltavia yleensä onkin melko vähän (kts. Ronkainen ym. 2013, 83). Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135) ja näin kävi myös minulla. Jälkikäteen ajatellen aineisto oli jo turhankin runsas esimerkiksi työmäärän takia. Tavaratalosta litteroitua aineistoa tuli noin 66 sivua ja hallinnollisesta yksiköstä noin 57 sivua fontilla Times New Roman, koolla 12 ja 1,5 rivivälillä, eli yhteensä noin 123 sivua. Tavaratalosta äänitettyä materiaalia tuli 6h 51 min ja hallinnollisesta yksiköstä 8h 22 min, eli yhteensä 15 h 13 min.

Haastateltavat valikoituivat niin, että otin yhteyttä esimiehiin ja he kysyivät asiaa työntekijöiltään. Luultavasti haastateltaviksi valikoitui henkilöitä joiden esimiehet ajattelivat suostuvan haastatteluun. Tällöin tutkimukseen saattoivat osallistua persoonaltaan esimerkiksi puheliaammat tai aktiivisemmat henkilöt. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, miten kehityskeskustelut koetaan, eli tutkimukseni aineistoon. Haastateltavat kaikki olivat myös esimies- tai asiantuntijatehtävissä, mikä näkyy aineistossa.

Tavaratalossa kehityskeskusteluja oli käyty pääasiassa kerran vuodessa ja kehityskeskustelujen pito ja dokumentointi oli varsin ohjattua, sillä tavaratalo kuuluu isompaan ketjuun. Esimies päätti milloin kehityskeskusteluja pidetään ja ne käytiin esimiehen toimistossa. Tavaratalossa kehityskeskusteluprosessi oli pilkottu useampaan eri keskusteluun, joilla oli eri funktiot. Vuosittaista keskustelua pidettiin virallisena kehityskeskusteluna, jossa oli hyvin paljon piirteitä tavoitekeskustelusta. Organisaatiossa järjestettiin myös kuukausittain keskusteluja, jotka lasken kuuluvaksi kehityskeskusteluprosessiin niiden sisällön ja merkityksien takia. Lisäksi oli henkilöstöpurku -keskustelu, jossa

käsiteltiin työhyvinvointiin liittyviä asioita. Hallinnollisessa yksikössä kehityskeskusteluja pidettiin myös pääasiassa kerran vuodessa, ensimmäisen kvartaalin aikana. Tarvittaessa saatettiin pitää toinen kehityskeskustelu, joka toimi tarkastuspisteenä. Myös täällä esimiehet päättivät milloin kehityskeskusteluja pidetään ja ne käytiin esimiehen toimituksessa.

Ennen haastatteluja lähetin tutkimukseen osallistuville viestin (kts. liite 1), jossa kerroin tutkimuksestani sekä lähetin haastattelun teemarungon, jotta haastateltavat voisivat etukäteen siihen tutustua. Esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2002, 75) kannustavat haastattelun onnistumisen takia lähettämään haastattelun aiheet etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi. Haastattelut suoritettiin kyseisten organisaatioiden tiloissa, eli haastateltavien työpaikalla. Haastatteluajat oli etukäteen sovittu ja ne olivat työpäivän aikana. Ne pidettiin rauhallisessa ja häiriöttömässä tilassa joko esimiesten tai työntekijöiden toimistoissa tai neuvotteluhuoneessa. Häiriöttömän ympäristön merkitystä korostaa esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2009, 74).

Haastattelut nauhoitettiin, jotta olisi mahdollista nauhan avulla palata haastatteluhetkeen ja haastateltavien sanomisiin, eikä haastattelutilanteessa tarvitse keskittyä muistiinpanojen tekemiseen (kts. Eskola & Suoranta 1998, 66; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14). Nauhoitukseen kannattaa varautua hyvin ja sen takia oma nauhoitukseni tapahtui sekä sanelulaitteella että tietokoneella (kts. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 15). Näin varmistui varakopion olemassaolo, mikäli toinen laite hajoaa tai jostain syystä lopettaa äänittämisen kesken. Lisäksi pyrin varmistamaan, että ainakin toisessa äänityksessä äänite olisi tarpeeksi selkeä ja kuuluva.

Haastattelun alkaessa ennen nauhoitukseen ryhtymistä vaihdoimme haastateltavan kanssa muutaman sanan keventääkseni tilannetta ja kerroin vielä lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuksen säilymisestä anonyyminä. Ennen äänityksen aloittamista kerroin laittavani seuraavaksi äänityksen päälle. Samaten kun haastattelu oli loppumassa ja olin varmistanut, ettei haastateltavalla ole enää mielessä lisättävää, kerroin sammuttavani äänityksen. (kts. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 24–26.)

Haastattelutilanteissa pyrin olemaan asiallinen, puhumaan kannustava ja sensitiivinen. Tutkimukseni aihe ei ollut kovinkaan vaikealuontoinen, enkä saanut vaikutelmaa, että



kukaan olisi kokenut siitä keskustelemisen vaikeaksi, kiusalliseksi tai rankaksi. Pysin pitämään tilanteen mahdollisimman rentona ja luontevana, jotta haastateltavalla olisi helppo olla tilanteessa. (kts. Hirsjärvi & Hurme 2009, 11; Järvinen & Järvinen 2000, 154.) Haastattelun ollessa kahdenkeskinen vuorovaikutustilanne, haastattelun sujumiseen vaikuttaa samoja asioita kuin muihinkin tämänkaltaisiin vuorovaikutustilanteisiin (kts. Vuorovaikutustaidot -luku). Haastattelut eivät edenneet aina systemaattisesti teemarungon mukaan, mutta sen avulla huolehdimme että kaikkia teemoja tulee käsiteltyä. En myöskään keskittynyt muotoilemaan kysymyksiäni aina samalla tavalla, vaan toimin tilanteen mukaan. (kts. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.)

Kiinnitin huomiota siihen, että otin haastateltavien sanomiset totena. Saatoin esittää jatkokysymyksiä ja tarkennuksia, mutta en lähtenyt kyseenalaistamaan tai arvostelemaan haastateltavien käsityksiä. Tutkimukseni keskittyy juuri haastateltavien käsityksiin ilmiöstä, minkä takia oli tärkeää ottaa haastateltavien sanat sellaisenaan. Mielestäni haastateltavilla ei ollut syytä esimerkiksi valehdella haastattelutilanteessa. Pysin myös siihen, etteivät esittämäni lisäkysymykset tai tarkennukset johdata haastateltavaa antamaan tiettyjä merkityksiä tai hankaloita joidenkin asioiden esille tuloa (kts. Karjalainen 2010, 64). Esimerkiksi Häkkinen (1996, 48) varoittaa, ettei tutkijan teorioihin tutustuminen saisi ohjata liikaa haastattelua tutkijan haluamaan suuntaan (kts. Ahonen 1994, 124; Järvinen & Järvinen 2000, 154; Karjalainen 2010, 64; Koskinen 2011, 267).

### **6.3 Aineiston analyysimenetelmän kuvaus**

Analysoin tutkimusaineistoni aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä teemoittelua hyödyntämällä (kts. Ahonen 1994, 154, 155; Eskola & Suoranta 1998, 15, 111; Kyrö 2004, 73, 74, 108; Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 110). Sisällönanalyysi on yleinen menetelmä laadullisissa suuntauksissa, kuten fenomenografiassa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 13, 93). Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä, selkeässä ja yleisessä muodossa josta voidaan tehdä johtopäätöksiä, kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 1998, 100; Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 110). Pysin koko analyysin ajan pitämään mielessäni haastattelujen tyypillisimmät piirteet, jotta analyysin tulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin haastateltavien ajatuksia.

Lähdin käsittelemään haastatteluista saamaani aineistoa ensiksi litteroimalla sen (kts. Ronkainen ym. 2013, 119; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16; Tuomi & Sarajärvi 2002, 95). Aineiston litterointi on tavallisempaa kuin päätelmien tekeminen suoraan nauhalta (kts. Hirsjärvi ym. 2009, 222). Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuksen tarkoituksesta, kuten onko tarkoituksena tutkia sen sisältöä vai muotoa (Alasuutari 2011, 63; Ronkainen ym. 2013, 119; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16). Itse litteroin sanatarkasti, joskin erilaisia huokauksia tai merkityksettömiä äännähdyksiä en kokenut tarpeelliseksi kirjoittaa ylös. Aineiston litteroinnin jälkeen lähdin lukemaan aineistot vielä uudemman kerran läpi, jotta minulla olisi muistissa kokonaiskuva haastatteluista ja niistä voisi herätä jo joitakin ajatuksia, kysymyksiä ja huomioita. Huolellista paneutumista aineistoon painottavat esimerkiksi Eskola ja Suoranta (1998, 110), Hirsjärvi ja Hurme (2009, 143) sekä Häkkinen (1996, 42).

Tämän jälkeen lähdin tekemään aineisto kerrallaan litteroiduista teksteistä pelkistysiksi, eli lyhyitä ilmaisuja, jotka sisältävät yhden merkityksen (kts. Huusko & Paloniemi 2006, 166; Tuomi & Sarajärvi 2002, 103). Yksi pelkistys saattoi muodostua useammasta lauseesta tai samassa lauseessa saattoi olla useampi pelkistys. Pelkistykseni saattoivat olla pitkiä; en halunnut liiaksi kadottaa pelkistysten kuvailevuutta myöhemmin tapahtuvan teemoittelun takia. Pyrin pelkistyksissä käyttämään haastateltavien käyttämiä sanoja, jotta pelkistys säilyisi mahdollisimman hyvin haastateltavan käsityksenä. Pelkistysten muodostamisesta on esimerkkejä taulukossa 1.

**Taulukko 1. Esimerkkejä pelkistysten muodostamisesta koko aineistossa**

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys
”Meillähän on ketjussa linjattu, että kehityskeskustelut pidetään vuosittain. Kerran vuodessa, tarvittaessa useemmin mut yleensä kerran vuodessa.” TT1	Kehityskeskustelu pääasiassa vuosittain
”Se oikeestaan riippuu aika paljon siitä vastapuolesta... usein kaks tuntia. Et on sitä aikaa varattu, ku se on aika laaja se mitä käsitellään...” TE1	Aikaa hyvin keskusteluissa
”On tätä katseltu porukallaki ja aina on viimeinen kysymys kehityskeskusteluissa että onko tähän parannusehdotuksia.” HE1	Lomakkeeseen kysytty parannusehdotuksia työntekijöiltä

Karjalaisen (2010, 68) tavoin koin merkityksellisten ilmaisujen etsimisen, toisin sanoen pelkistämisen, kriittiseksi vaiheeksi analyysin teossa. Huolellisesti laaditut pelkistykset antavat hyvän pohjan myöhemmälle teemoittelulle ja kategorioiden muodostamiselle. Tavoitteenani oli mahdollisimman tarkkaan tavoittaa se merkitys, jota haastateltavat tarkoittivat. Tähän vaikuttaa kuinka selvästi tutkittavat ajatuksensa haastattelussa ilmaisivat ja kuinka hyvin tutkija on itse ymmärtänyt nämä haastateltujen jakamat merkitykset samalla tavalla. Tutkija myös ymmärtää ilmaisun merkityksen subjektiivisesti suhteessa omaan asiantuntemukseensa ja käsityksiinsä. (Eskola & Suoranta 1998, 111; Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 32; Karjalainen 2010, 64; Ronkainen ym. 2013, 70.) Nämä käsitykset ja niiden merkitys pelkistysten luomisessa pitäisi tunnistaa (Ahonen 1994, 124; Koskinen 2011, 267).

Huolehdin koko aineiston käsittelyn ajan, että tiedän mistä aineistosta teemaluokat tai kategoriat ovat muodostuneet. Näin pystyin vertailemaan esimiesten ja työntekijöiden käsityksien eroja, vaikka huomio pääasiassa olikin merkityksissä itsessään eikä sen tuotaneessa henkilössä (kts. Ahonen 1994, 143; Häkkinen 1996, 41–43). Jotta voisin vertailla eri ryhmien käsityksiä keskenään, muodostin aineistosta neljä eri ryhmää: organisaatio 1 esimies, organisaatio 1 työntekijät, organisaatio 2 esimiehet sekä organisaatio 2 työntekijät. Esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2009, 174) korostavat haastatteluaineistosta esiin nousseiden seikkojen tarkastelua suhteessa toisiinsa. Lisäksi annoin jokaiselle haastateltavalle koodinimen, jota hyödynnän haastateltavien lainauksissa.

Seuraavaksi lähdin teemoittelemaan aina yhden ryhmän pelkistyksiä alaluokiksi (kts. Huusko & Paloniemi 2006, 166; Tuomi & Sarajärvi 2002, 103). Teemoittelulla tarkoitin sitä, että aineistoa ryhmitellään luokkiin, joiden sisältö on merkitykseltään samansuuntaista. Eli jokainen alaluokka sisältää pelkistyksiä, joissa on jokin yhdistävä tekijä, teema. Tässä tutkimuksessa luokkien tai ilmaisujen lukumäärä ei ollut oleellinen asia. (kts. Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.) Eri luokkiin teemoittelu luo pohjan, jonka varassa aineistoa voidaan tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 147). Se auttaa myös huomaamaan aineiston keskeiset piirteet. Teemoittelu tapahtuu päättelyllä, jossa ilmiötä jäsennetään vertailemalla aineiston sisältöä keskenään ja luomalla keskenään sopusoinnussa olevia luokkia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 147; Huusko & Paloniemi 2006, 166; Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.) Taulukossa 2 näytän esimerkkejä kuinka muodostin pelkistyksistä teemoittelemalla alaluokkia.

**Taulukko 2. Esimerkkejä alaluokkien muodostamisesta koko aineistossa**

Pelkistys	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Keskusteluissa tarpeeksi aikaa</li> <li>-Keskustelu saattaa venyä ”yliajalle”</li> <li>-Keskusteluihin otetaan se aika mikä tarvitaan</li> </ul>	Keskusteluille tarpeeksi aikaa
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Edelliseen ei käytetä hirveästi aikaa</li> <li>-Edellistä on jo monta kertaa katsottu</li> <li>-Keskitytään tulevaan</li> <li>-Edellisestä kaudesta opitaan tulevaisuutta varten</li> <li>-Edellisen kauden palaute kolmasosa kuukausi keskustelusta</li> <li>-Keskustelu painottunut tavoitteisiin</li> <li>-Uudet tavoitteet 80% vuosittaisesta keskustelusta</li> <li>-Keskitytään tulevaan</li> <li>-Tavoitteet on esimieshommissa iso osa-alue</li> <li>-Edellistä kautta ei käydä hirveästi</li> </ul>	Keskitytään tulevaan (uusiin tavoitteisiin)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Turhauttavaa pitäjänä jos osallistuja ei valmistaudu</li> <li>-Työntekijänkin tärkeä valmistautua ja miettiä asioita etukäteen</li> <li>-Kummankin pitäisi valmistautua keskusteluihin niin olisi todennäköisemmin hyödyllinen</li> <li>-Onnistumiseen vaikuttaa molempien valmistautuminen</li> </ul>	Valmistautuminen tärkeää

Teemoittelussa korostuu tutkijan tulkinta haastateltavien sanomisista. Haastateltavat voivat sanoa eri sanoin merkitykseltään samaa asiaa, jolloin tutkija tulkitsee niiden merkityksen olevan sopivat samaan teemaluokkaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173). Samoin tutkija päättää tulkintansa mukaan sen, millä perusteella teemaluokat muodostetaan, eli mitkä asiat tutkija kokee samaan teemaan kuuluvaksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103). En halunnut väkisin pistää pelkistyksiä alaluokkiin, joihin ne eivät sopineet ja teemoista riippuen samaan luokkaan kuuluvia pelkistyksiä saattoi olla hyvin eri määriä. Mikäli jokin pelkistys ei tuntunut istuvat muihin alaluokkiin, muodostin siitä oman alaluokan. Tarkoitukseni oli pitää aineisto vielä hyvin kuvailevana ja monipuolisena teemoiltaan.

Jatkoin teemoittelun tekemistä muodostamalla kunkin ryhmän alaluokista yläluokkia. Käytännössä siis etsin taas aikaisemmin tekemistäni alaluokista samankaltaisuuksia, jotka sopisivat saman teeman sisälle yläluokkaan (kts. Hirsjärvi & Hurme 2009, 149;

Tuomi & Sarajärvi 2002, 103). Yläluokista tein vielä pääluokkia samalla tavalla, mutta nyt yhdistin saman organisaation esimiesten ja työntekijöiden yläluokat. Niiden erillään pitäminen tähän asti mahdollisti sen, että yläluokkien nimet ovat nousseet aina kunkin ryhmän aineistosta. En siis lähtenyt miettimään sopivaa teemaluokkaa tai luokan nimeä toisesta aineistoryhmästä käsin ja pakottanut aineistoa samaan muottiin toisen aineiston kanssa. Tästä syystä yläluokat eivät ole aina samannimisiä, selkeästi samalla sisällöllä tai rakenteella työntekijöiden ja esimiesten kesken. Selkeä yhteneväisyys löytyy kuitenkin pääluokista. Käytännössä minulla oli siis organisaatio 1 pääluokat sekä organisaatio 2 pääluokat, jotka kumpikin sisälsivät esimiesten ja työntekijöiden yläluokat. Taulukoissa 3 ja 4 on esimerkkejä yläluokkien ja pääluokkien muodostamisesta.

**Taulukko 3. Esimerkkejä yläluokkien muodostamisesta koko aineistossa**

Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Keskusteluihin meno vähän jännittää vaikka odottaa</li> <li>-Ei tavoitteita tai odotuksia ennen keskusteluja</li> <li>-Keskustelujen pitäisi olla epävirallisempi ja rennomp</li> <li>-Keskustelujen tunnelmat asiallisia mutta rentoja</li> </ul>	Keskustelujen odotukset ja tunnelma
<ul style="list-style-type: none"> <li>-On luottamusta, näkyy kaikessa</li> <li>-Luottamukseen vaikuttavat tunteminen, (keskustelut), ei tiukkaa valvontaa, puhteet ja teot sovussa, avoimuus, ei puhuta ohi suun ja voi sanoa mitä ajattelee</li> <li>-Luottamus menee helposti peruuttamattomasti rikki</li> </ul>	Luottamus
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kehittyminen arjen ongelmalähtöisesti</li> <li>-Ongelmakohtia prosessoidaan/ylitetään</li> <li>-Käsittelevät onnistumisia/epäonnistumisia ja reflektioivat</li> <li>-Kehittämistarpeita käsitellään ja niihin haetaan ratkaisua</li> </ul>	Kehittymisen lähtökohtia

**Taulukko 4. Esimerkkejä pääluokkien muodostamisesta koko aineistossa**

<b>Yläluokka (lihavoidut työntekijöiden)</b>	<b>Pääluokka</b>
-Ketjuna olemisen vaikutukset -Kehityskeskustelujen vuositavoitteet -Henkilökohtaiset tavoitteet <b>-Kehityskeskustelujen painottuminen</b> <b>-Tavoitteet</b> <b>-Kehityskeskusteluihin valmennus</b>	Kehityskeskustelujen painotukset
-Keskustelujen hyötynä eväät kehittymiseen -Keskustelujen merkitykset -Kehityskeskusteluprosessi tärkeä ja hyvä näin <b>-Yleinen anti</b> <b>-Kehityskeskusteluihin motivoituneita</b>	Kehityskeskustelujen hyödyt
-Valmistautuminen tärkeää -Panostaminen keskustelujenn ulkopuolella -Runkoa kehitetty yhdessä <b>-Valmistautuminen</b> <b>-Aktiivisuus tärkeää</b> <b>-Itsenäisyys</b>	Aktiivisuus

Seuraavaksi teemoittelin kummankin organisaation pääluokat yhdistäen ne, jolloin syntyivät yhdistävät kategoriat. Tässä vaiheessa minulla oli siis kaikkien neljän eri ryhmän aineistot samassa yhdistävät kategoriat -ryhmässä. Yhdistäviä kategorioita muodostui kolme erilaista ja nämä menivät vielä yhteen ydinkategoriaan. Taulukoissa 5 ja 6 havainnollistan yhdistävien kategorioiden ja ydinkategorian muodostamista.

**Taulukko 5. Yhdistävien kategorioiden muodostaminen koko aineistossa**

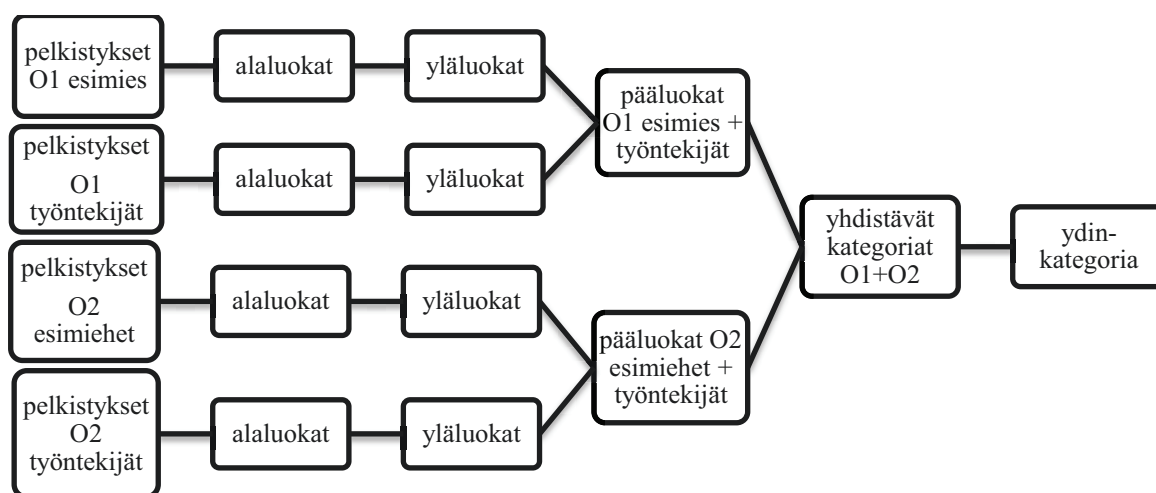
<b>Pääluokka (lihavoidut hallinnollisen yksikön)</b>	<b>Yhdistävä kategoria</b>
-Kehityskeskustelujen painotukset -Kehityskeskusteluprosessin eri osat -Kehityskeskustelujen tärkeistä sisällöistä puhuminen <b>-Puhe osaamisesta ja työhyvinvoinnista</b> <b>-Kehityskeskustelu prosessina</b> <b>-Joustavuus</b>	Kehityskeskustelun prosessi
-Johtoryhmän suhteet ja kommunikointi -Palaute -Valmistautuminen ja aktiivisuus <b>-Kommunikointi</b> <b>-Palaute</b> <b>-Aktiivisuus</b>	Työyhteisötaidot
-Kehityskeskustelujen hyödyt <b>-Kehityskeskustelujen hyödyt</b>	Kehityskeskustelujen vaikutukset

**Taulukko 6. Ydinkategorian muodostaminen koko aineistossa**

Yhdistävä kategoria	Ydinkategoria
-Kehityskeskustelun prosessi -Työyhteisötaidot -Kehityskeskustelujen vaikutukset	Käsityksiä kehityskeskusteluista

Laatimani kategoriasysteemi havainnollistaa aineiston vastaavan tutkimuskysymyksiin ja että teemat ovat yhtä isoa kokonaisuutta, kehityskeskustelua. Näin ollen kategorioistani pystyy huomaaman sen, että siellä ei ole irrallisia sinne kuulumattomia teemoja, vaan kaikki kuuluvat osaltaan muodostuneeseen ydinkategoriaan: käsityksiin kehityskeskusteluista. Etenin tutkimuksessani fenomenografiselle analyysille tyypillisesti induktiivisesti, eli aineiston sisältämistä yksityiskohdista etenin kohti yleistyksiä ja tutkijan muodostamaa kokonaisuutta (kts. Ahonen 1994, 154, 155; Hirsjärvi & Hurme 2009, 25, 36; Hirsjärvi ym. 2009, 164; Häkkinen 1996, 39; Kyrö 2004, 73, 74, 108). Pysin siihen, että teemaluokat nousevat aineistosta eivätkä erilaisten teorioiden kautta, vaikka tiedostinkin oletuksieni sekä ylipäättänsä subjektiivisen tahdosta riippumattoman vaikutukseni teemaluokkien muodostamiseen (kts. Ahonen 1994, 124, 154, 155; Häkkinen 1996, 29; Karjalainen 2010, 64; Koskinen 2011, 267; Kyrö 2004, 108; Tuomi & Sara-järvi 2002, 97, 98).

Koska luokat ja kategoriat ovat tutkijan luomia abstrakteja rakennelmia, fenomenografia on saanut kritiikkiä osakseen siitä, kuinka paljon kategoriat lopulta kuvastavat tutkittavien ajatusmaailmaa (Häkkinen 1996, 48). Itse ajattelen niiden heijastavan tutkittavien käsityksiä. Ajattelen luomani kategoriointijärjestelmän kattavan kokonaisuudessaan aineiston käsitysten kirjon ja tutkittavan ilmiön monimuotoisuuden (kts. Huusko & Paloniemi 2006, 166; Häkkinen 1996, 5, 15; Järvinen & Järvinen 2000, 87). Kategoriat eivät edusta suoraan yksittäisten ihmisten ajattelua, vaan erilaisia ajattelutapoja yleensä (Huusko & Paloniemi 2006, 169). Kuviossa 1 havainnollistan tekemääni luokittelujärjestelmää kokonaisuudessaan.



**Kuvio 1. Luokittelujärjestelmä kokonaisuudessaan**

Tutkimukseni luokat ja kategoriat ovat horisontaalisia eli ne ovat keskenään samanarvoisia. Erot ovat sisällössä, eivät tärkeydessä tai yleisyydessä. (kts. Huusko & Paloniemi 2006, 169; Häkkinen 1996, 35–37; Järvinen & Järvinen 2000, 88.) Luokat ja kategoriat voidaan nimetä käyttämällä apuna teoreettisia käsitteitä tai luomalla itse aineiston pohjalta kuvaava nimi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 150). Tässä tutkimuksessa pyrin aluksi pitämään nimet mahdollisimman kuvaavina ja luokkien sisällön mukaisina, siirtyen pikkuhiljaa kohti teoreettisempia käsitteitä.

Tein jokaisen teemoittelun aina ylimpiin kategorioihin asti niin, ettei luokkiin tullut päällekkäisyyksiä vaan ne ovat loogisia ja jokaisella ryhmällä on oma selkeä teemansa joka vastasi haastateltavien antamia käsityksiä (kts. Hirsjärvi & Hurme 2009, 147; Häkkinen 1996, 43; Karjalainen 2010, 70). Luokkien pitää siis olla loogisia suhteessa toisiinsa. Jos rakenne tuntuu hajanaiselta, niin luokituksia tulisi miettiä uudelleen (Ahonen 1994, 155). Tämä vaati jatkuvaa teemojen vertaamista suhteessa saman luokan muihin teemoihin sekä muiden luokkien teemoihin, sekä liikkumista edestakaisin aineiston ja luokittelujärjestelmän välillä. Fenomenografisissa analyyseissa vaiheet eivät aina etene suoraviivaisesti eteenpäin (kts. Häkkinen 1996, 39; Koskinen 2011, 270, 271) vaan minäkin jouduin useasti palaamaan edeltäviin vaiheisiin saadakseni teemoittelusta loogisen. Liitteissä (liite 3) on tarkasteltavina teemaluokat yläluokista lähtien.



## 6.4 Tutkimuksen eettisyydestä

Tutkimuksessani pyrin ylläpitämään eettistä pohdiskelua koko tutkimusprosessin ajan (kts. Eskola & Suoranta 1998, 39; Hirsjärvi & Hurme 2009, 20; Kyrö 2004, 141). Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tieteellisiä tietoja, taitoja ja hyviä toimintatapoja niin tutkimuksen teossa kuin sosiaalisesti tiedeyhteisössä ja suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan (Kuula 2006, 34). Tutkimuksen eettinen pohdinta lähtee liikkeelle jo aiheen valinnasta. Aiheen eettiseen pohdintaan kuuluu selkeyttää sitä, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 126.) Tämä tutkimus on opinnäytetyö ja se on syy tutkimukseen ryhtymiselle. Tutkimusaiheen valinta oli omasta kiinnostuksesta lähtöisin, eikä ole organisaatioilta tai yliopistolta annettu.

Hirsjärvi & Hurme (2009, 20) kehottavat miettimään tutkimuksen tarkoitusta siitä näkökulmasta, miten se parantaa tutkimukseen osallistuvien inhimillistä tilannetta. Tässä tutkimuksessa haastateltavien käsityksien kautta opitaan paremmin tiedostamaan mitä kehityskeskustelut todella yksilöille merkitsevät ja mihin asioihin he kaipaavat muutosta. Tällöin saadaan kuvaa siitä, mikä kehityskeskustelussa on tärkeää ja millaista kehityskeskustelua arvostetaan sekä mitä siltä halutaan. Tutkimuksen avulla voidaan lähteä parantamaan kehityskeskustelukulttuuria aidosti hyödyllisenpään suuntaan.

Tutkittavilla pitää olla itsemääräämisoikeus. Ihmisille pitää antaa mahdollisuus valita tutkimukseen osallistumisesta ja päätöksen tekemistä varten heidän tulee saada riittävästi tietoa tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 20; Hirsjärvi ym. 2009, 25; Kuula 2006, 24, 60, 61; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17; Tuomi & Sarajärvi 2002, 75, 128.) Tutkijan on pohdittava mikä on riittävä määrä informaatiota. Toisinaan liika informaatio voi vinouttaa tutkimuksen tuloksia tai muuttaa tutkittavan käyttäytymistä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 20). Tässä tutkimuksessa ennen haastatteluja lähetin tutkimukseen osallistuville viestin (kts. liite 1), jossa kerroin tutkimuksestani, sen tarkoituksesta, anonymiteetistä sekä lähetin haastattelun teemarungon, jotta haastateltavat voisivat etukäteen siihen tutustua.

Tutkimuksessa tulee välttää kaikkea tutkittaville mahdollisesti aiheutuvia vahinkoja. Tämä tapahtuu esimerkiksi huolehtimalla tutkittavien anonymiteetistä ja tietojen luotamuksellisesta käsittelystä. (Eskola & Suoranta 1998, 42, 43; Hirsjärvi & Hurme 2009,

20; Kuula 2006, 24, 59–64; Ronkainen ym. 2013, 48; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17; Tuomi & Sarajärvi 2002, 128, 129.) Tässä tutkimuksessa ei ulkopuolinen pysty haastateltavia tunnistamaan. Toisessa organisaatiossa oli vain yksi esimies ja tutkimuksessani tulee esille esimiehen käsitykset verrattuna työntekijöiden käsityksiin. Tämä aiheuttaa sen, että kyseisen organisaation muut haastateltavat voivat tunnistaa mitä heidän esimiehensä on sanonut. Samaa ongelmaa ei ole toisessa organisaatiossa, jossa esimiehiä on kaksi. Kuitenkin myös siellä esimiehet voivat tunnistaa mitä toinen on sanonut, muistamalla omat sanomisensa. Halusin kuitenkin pitää esimiesten ja työntekijöiden sekä kahden organisaation aineiston erillään. Aineisto ei mielestäni sisällä niin arkaluontoista materiaalia, että se aiheuttaisi ongelmia tai haittaisi, mikäli saman yhden esimiehen organisaation muut haastatellut saisivat selville mitä esimies on kertonut.

Tutkijan täytyy pitää tutkittaville annetut lupauksen ja hänen vastuullaan on, miten tutkittavien antamia tietoja sovelletaan, hyödynnetään ja mitä vaikutuksia niillä on (Kuula 2006, 64, 25; Tuomi & Sarajärvi 2002, 127–129). Tutkijan tulee myös miettiä seurauksia, joita julkaistulla raportilla on haastateltaville sekä heitä koskeville ryhmille (Hirsjärvi & Hurme 2009, 20). Tutkimukseni ollessa opinnäytetyö jonka teen yksin, ei tutkimusaineistoa käsittele kukaan muu. En myöskään koe tutkimukseni raportoinnilla olevan negatiivisia seurauksia. Esimiehet eivät esimerkiksi tiedä kuka työntekijä on sanonut mitään. Lisäksi uskon tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden, joille lähetän tutkimusraporttini, osaavan ajatella sitä kehittymisen mahdollisuutena. Jos tutkimuksessani on seurauksia tutkimukseen osallistuneille, näen niiden olevan positiivisia: hyödyllisenpään suuntaan kehittyvä kehityskeskusteluprosessi, keskustelun herääminen kehityskeskusteluista sekä omaa reflektointia ja pohtimista herättävä haastattelu tutkimukseen osallistuneille.

Eettiset valinnat koskevat tutkittavien kohtaamista ja heihin suhtautumista (Kuula 2006, 60). Vuorovaikutustilanteissa pitää tutkittaviin suhtautua kunnioituksella. Vuorovaikutukseen vaikuttaa esimerkiksi käsiteltävä aihe sekä kulttuurinen ja henkilökohtainen tausta. Tulee muistaa tutkijan edustavan itsensä lisäksi oppiainettaan ja tiedeyhteisöään. (Kuula 2006, 63.) Tutkijan tulee miettiä mitä itse haastattelutilanne voi tutkittaville aiheuttaa, esimerkiksi stressiä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 20). Vuorovaikutustilanteessa huomioon eettisyyden olemalla asiallinen, puhumaan kannustava ja sensitiivinen. Pyrin pitämään tilanteen mahdollisimman luontevana ja kunnioitin haastateltavien käsityksiä.

Litterointi- ja analysointivaiheissa tulisi pohtia kuinka uskollisesti litterointi noudattaa haastateltavien käsityksiä ja sanomisia sekä miten analysointi voidaan tehdä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 20). Tässä tutkimuksessa pyrin seuraamaan ja pitämään mielessä haastateltavien sanomisien merkityksiä koko aineiston käsittelyn ajan. Sen sijaan en pitänyt merkityksellisenä kiinnittää erityistä huomiota ajatustaukoihin tai ylimääräisiin äännähdyksiin. Mielestäni käyttämäni metodit tukivat sitä, että litterointi ja analyysin tulokset noudattavat haastateltavien käsityksiä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeita hyvään tieteelliseen käytäntöön, joita pyrin noudattamaan läpi tutkimusprosessin. Tämän mukaan tutkijoiden tulisi noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta läpi tutkimusprosessin (Hirsjärvi ym. 2009, 24; Kuula 2006, 34; Pietarinen 2002, 66; Simonsuuri-Sorsa 2002, 121; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 386; kts. Ronkainen ym. 2013, 48). Kriittisyyttä tulee harjoittaa sekä valintojen perustelussa että tuloksien yleistämisessä (Hirsjärvi ym. 2009, 26; Pietarinen 2002, 59). Tutkijan tulee huomioida muiden tutkijoiden työn lainaaminen asianmukaisella tavalla lähdemerkinnöin (Hirsjärvi ym. 2009, 24, 26; Kuula 2006, 35, 69; Pietarinen 2002, 66; Simonsuuri-Sorsa 2002, 121; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 386). Myös tätä olen noudattanut läpi tutkimuksen.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä ja noudattaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksensa tulosten julkaisussa (Hirsjärvi ym. 2009, 24; Kuula 2006, 34, 60; Pietarinen 2002, 66; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 386). Avoimuuden kautta tapahtuu tuloksien tarkistamismahdollisuus (Kuula 2006, 24, 60). Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 24; Kuula 2006, 35; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 386). Tässä tutkimuksessa pyrin luotettavuuteen esimerkiksi mahdollisimman tarkalla selostuksessa tutkimuksen toteuttamisesta tutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi tarkistamismahdollisuus toteutuu haastatteluaineistojen äänitykset, litteroinnit sekä teemoittelussa syntyneen luokittelujärjestelmän säilyttämisellä sopivan ajan verran.

## 7 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymyksiini tarkastelemalla tutkimustuloksiani sekä teen johtopäätöksiä teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin nojaten, kuten esimerkiksi Hirsjärvi ym. (2009, 229) kehottavat. Tarkoitukseni ei ole saavuttaa täydellisesti yleistettävää tietoa (kts. Alasuutari 2011, 182), vaan enneminkin nostaa esiin käsityksiä ja kokemuksia kehityskeskusteluista keskustelun heräämiseksi ja pohdinnan synnyttäjäksi. Näin tutkimustani voidaan hyödyntää kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen ja sen hyödyn kasvattamiseen. Tutkimuksessani selvitin minkälaisia käsityksiä esimiehillä ja työntekijöillä on kehityskeskusteluista ja niiden toimivuudesta, millaisia merkityksiä keskusteluille annetaan sekä millä tavalla käsitykset kehityskeskusteluista työntekijöillä ja esimiehillä kohtaavat. Selvitin tätä haastattelemalla sekä esimiehiä että työntekijöitä kahdesta erilaisesta organisaatiosta ja fenomenografisesti keskityin haastateltavieni ajatuksiin, käsityksiin ja annettuihin merkityksiin.

Aineiston analyysin tuloksena syntyi 115 alaluokkaa tavaratalosta ja 145 alaluokkaa hallinnollisesta yksiköstä, 29 yläluokkaa tavaratalosta ja 36 yläluokkaa hallinnollisesta yksiköstä, yhteensä 14 pääluokkaa, 3 yhdistävää kategoriaa ja 1 ydinkategoria. Liitteissä (liite 3) on nähtävillä aineiston luokittelua ja kategorioiden syntymistä yläluokista lähtien. Taulukko 7 havainnollistaa teemoittelussa syntyneitä kolmea yhdistävää kategoriaa ja kuinka ne vastaavat tutkimuskysymyksiini.

**Taulukko 7. Tutkimuskysymyksiin vastaavat kategoriat**

Yhdistävä kategoria	Vastaa tutkimuskysymykseen
-Kehityskeskustelun prosessi -Työyhteisötaidot	Minkälaisia käsityksiä esimiehillä ja työntekijöillä on kehityskeskusteluista ja niiden toimivuudesta?
-Kehityskeskustelujen vaikutukset	Millaisia merkityksiä keskusteluille annetaan?
-Kehityskeskustelun prosessi -Työyhteisötaidot -Kehityskeskustelujen vaikutukset	Millä tavalla käsitykset kehityskeskusteluista työntekijöillä ja esimiehillä kohtaavat?

Käsittelen aluksi kehityskeskustelun prosessia, seuraavaksi työyhteisötaitoja ja viimeisenä kehityskeskustelujen vaikutuksia. Näitä avatessani tuon samalla esiin mahdolliset eroavaisuudet työntekijöiden ja esimiesten käsityksistä. Esimiesten ja työntekijöiden

käsitykset ja ajatukset kehityskeskusteluista olivat hyvin pitkälle yhteneväisiä kaikissa kolmessa kategoriassa kummassakin organisaatiossa. Tämä on samassa linjassa Ruoraisen (2011, 6) tutkimuksen kanssa. Selkeitä vastakohtia käsityksissä ei juuri ollut ja eroavaisuuksien kohdalla käsitykset olivat hyvin samaan suuntaan meneviä. Yleisempää oli, että esimiehiltä tai työntekijöiltä nousi esiin käsityksiä joita toiselta ryhmältä ei noussut. Tämä ei yksiselkoisesti tarkoita heidän ajattelevan asiasta eri tavalla. Täytyy muistaa, että tutkimukseni aineisto tuli haastateltavilta teemoista vapaamuotoisesti keskustelemalla, jolloin esiin nousivat asiat jotka haastateltavat halusivat nostaa esiin. Eroja käsityksissä saattoi olla työntekijöidenkin sisällä, jolloin esimiesten käsitykset menivät yksiin vain osan työntekijöiden käsityksien kanssa.

Tuon esille aineiston monimuotoisuuden, eli aineiston vaihtelun ja poikkeamat päälinoista, mitä Hirsjärvi ja Hurme (2009, 194) suosittelevat. Hyödynnän myös suoria haastattelulainauksia, joilla pyrin välittämään elävämpää kuvaa aineistosta, lisäämään luotettavuutta sekä vakuuttamaan lukijaa siitä, että tulokset on oikein johdettu ja tulkittu (kts. Hirsjärvi & Hurme 2009, 194; Häkkinen 1996, 44, 45; Metsämuuronen 2009, 81; Ronkainen ym. 2013, 48). Joskin Tuomi ja Sarajärvi (2002, 22) esittävät, että lainauksia ei pidä ymmärtää niinkään luotettavuuden lisääjäksi, vaan ennemmin esimerkeiksi ja tekstin elävöittämiseksi.

## **7.1 Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä kehityskeskustelusta prosessina**

### **Kehityskeskusteluiden aika ja paikka**

Haastattelemisani organisaatioissa oli käytäntönä pitää viralliset kehityskeskustelut kerran vuodessa, mikä on yleinen tahti useissa organisaatioissa (kts. Kulla 2008, 101; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101). Kuitenkin Kullan (2008, 101) tutkimuksen pienimmissä organisaatioissa, alle 500 henkeä, niitä käytiin muita useammin kahdesti vuodessa. Tutkimusaineistossani tuli ilmi asian suhteen joustavuus (kts. Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101). Organisaatioissa saatettiin pitää kehityskeskusteluja tiheämpäänkin tarpeen niin vaatiessa. Tutkimuksessani kehityskeskusteluja ei koettu pidettävän selkeästi liian harvoinkaan. Esimerkiksi tavaratalon työntekijöillä oli käsitys, että virallinen kehityskeskustelu kerran vuodessa riittää, koska heillä on kuukausittaiset keskustelut. Myös hallinnollisessa yksikössä oli kokemuksia yhden kehityskeskustelun

vuodessa riittävän, koska vuorovaikutusta on muutenkin. Selkeästi nousi esiin kehityskeskustelujen lisänä olevan muun vuorovaikutuksen merkitys kehityskeskustelujen riittävyydelle.

Esiin nousi kuitenkin kummankin organisaation esimiehiltä sekä työntekijöiltä käsityksiä siitä, että kahdesti vuodessa pidettävä kehityskeskustelu voisi olla vielä parempi vaihtoehto. Toinen keskustelu nähtiin esimerkiksi mahdollisuutena keskittyä henkilökohtaisiin tavoitteisiin vuositavoitteiden sijaan sekä mahdollisuutena palata uudemman kerran tarkastamaan tavoitteiden toteutumista (kts. Lindholm ym. 2012, 58). Eräs työntekijä koki, että kehityskeskustelut voisivat olla kaksi kertaa vuodessa, jotta ne olisivat kestoiltaan lyhempiä. Näillä tuloksilla voidaan nähdä olevan samansuuntaisuutta Kleinin ja Snellin (1994, 165) tutkimustuloksien kanssa, jossa suorituksen arviointiin liittyvän keskustelun käymistiheydellä nähtiin olevan merkittävä yhteys keskusteluprosessiin ja työntekijöiden asenteisiin.

*[...] et ehkä haluaisin, et niitä virallisia kehityskeskusteluja olis kaks vuodessa [...] henkkohtasiin tavotteisiin että missä niinku mennään ja onko saanu niihin apua tai muuta. Tai onko itse kehittänyt omaa tekemistään tai näin. TE1*

*Voihan kehityskeskusteluja olla useamminki jos ne ois sisällöltää lyhyempiä... ku ne nykyset on niin mahottoman pitkiä. HT2*

*Ajotusta mä oon kanssa miettiny et pitäskö kuitenkin olla kahesti vuodessa... et siinä vaiheessa ku suunnitellaan seuraavaa vuota ja sitte ku budjetit ja vastaavat kaikki on lyöty lukkoo et tarkistettais se mitä tehään. HE2*

Tutkimukseni voidaan ajatella ainakin osittain puoltavan kirjallisuutta, joka kannattaa kaksi kertaa vuodessa käytäviä kehityskeskusteluja (kts. Lindholm ym. 2012, 58; Rontty-Östberg & Rosendahl 1998, 101, 132; Sydänmaanlakka 2012, 92). Se, että kummas-takin organisaatiosta sekä esimiehiltä että työntekijöiltä nousi esiin käsityksiä siitä, että kehityskeskustelut voisi olla hyvä pitää myös kahdesti vuodessa, kertoo asian potentiaalisuudesta. Ihmiset eivät koe asian muuttamiselle ehdotonta tarvetta, vaikka ajatellaan siitä ehkä olevan hyötyä. Lisäksi asiaa puoltaa se, että tavaratalon haastateltavat kuvailivat kuukausittaisia keskusteluja itselle monin tavoin merkityksellisimmiksi muun muassa käsiteltävien asioiden tuoreuden takia. Toki kehityskeskustelujen pitäminen vie valtavasti aikaa, jolloin kehityskeskustelujen kaksi kertaa vuodessa toteuttamisen esteenä saattaa olla esimerkiksi aikapula.

Kummankin organisaation esimiehillä ja työntekijöillä oli yhteinen käsitys siitä, että kehityskeskustelujen käymiselle on varattu tarpeeksi aikaa (kts. Autio ym. 2010, 40, 41; Juuti & Vuorela 2015, 98; Sydänmaanlakka 2012, 95; Valpola 2000, 164). Tästä saa vaikutelman, että esimiehet panostavat ajan puolesta keskusteluihin. Keskustelut kuvailtiin pitkiksi ja tarpeen mukaan myöhemmin jatkettaviksi. Haastateltavieni kehityskeskustelut erosivat pituudeltaan siis Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (1998, 102) ajatuksesta, ettei kehityskeskustelujen tarvitse olla kovinkaan pitkiä: ensimmäinen keskustelu jälkeen seuraavat voivat olla jopa lyhyitä puolen tunnin kohtaamisia. Ajan rajallisuuden puolesta kirjoittavat esimerkiksi Valpola (2002, 24) sekä Ronthy-Östberg ja Rosendahl (1998, 127). Etukäteen tietyn pituiseksi rajattu ja sovittu aika toimii kimmokkeena hyödyntää aika mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksessani sekä esimiehet että työntekijät tiedostivat keskustelun fyysisen paikan merkityksen. Keskustelut haluttiin käydä rauhallisessa ja häiriöttömässä paikassa (kts. Aarnikoivu 2010, 143; Autio ym. 2010, 40, 41; Juuti & Vuorela 2015, 98; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 129; Sydänmaanlakka 2012, 95; Valpola 2000, 164). Keskustelut käytiin esimiesten toimistoissa, vaikka sekä esimiehiltä että työntekijöiltä nousi esiin ajatuksia siitä, että keskustelut voitaisiin pitää muuallakin esimiehen toimistossa vallitsevan automaattisen valta-asetelman takia (kts. Aarnikoivu 2010, 143; Juuti & Vuorela 2015, 98; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 129). Toimistojen käyttämistä perusteltiin rauhallisella ja häiriöttömällä tilalla, jossa on tarvittava tietotekniikka ja elektroniikka käytettävissä.

*[...] joku puolueeton paikka vois olla vielä parempi ku täällä [...] HE2*

*[...] enneminki se et on tarpeellista tekniikkaa et kummatki näkee saman ja voi kirjottaa heti ylös [...] HE1*

Esimiehen ja työntekijän vastakkainasettelua voidaan vähentää kehityskeskustelussa asettautumalla istumaan esimiehen viereen eikä pöydän vastakkaiselle puolelle. Tämä asetus voi auttaa luomaan kokemuksen, että kumpikin on aidosti yhteisellä asialla. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 57; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 129.) Osa haastateltavista kertoi heidän istuvan pöytien vastakkaisilla puolilla ja osa taas kuvaili heidän istuvan vierekkäin yhdessä näytöllä työskennellen ennemminkin kuin selkeästi vastakkain. Kuitenkaan ei esiintynyt käsityksiä, että keskustelujen istumajärjestely syn-

nyttäisi vastakkainasettelua. Enneminkin se koettiin neutraaliksi tai vastakkainasettelua vähentäväksi.

### **Kehityskeskustelujen käymiseen liittyviä taitoja voi kehittää**

Kehityskeskusteluista koettiin oppineen pääasiassa aikaisempien opintojen ja kokemuksen kautta. Tämä onkin yhtenevä Helinin (2002, 136) ajatuksen kanssa, että kehityskeskustelun käymisen taitojen kehittymiseen yksi vaikuttavimmista asioista on kokemus. Kummassakin organisaatiossa oli myös käsityksiä, että kehityskeskustelujen tarkoituksesta puhutaan ainakin jossain määrin. Tavaratalon esimies kertoi kehityskeskusteluista olevan koulutusvideoita, mutta työntekijöistä osa koki niiden olevan keskustelijan vetäjän eikä osallistujan näkökulmasta. Myös hallinnollisessa yksikössä oli osalla eroava käsitys tähän liittyen. Toinen esimiehistä ajatteli, ettei esille ole tullut toiveita kehityskeskusteluja koskevasta koulutuksesta, kun taas eräs työntekijä koki koulutuksen aiheen tiimoilta voivan olla hyvä.

*On siitä varmaan jossain (koulutuksessa) puhuttu, mutta se on varmaan vähän niinku... ylätasolta... et joskus toivois et sillä lailla et ihan konkreettisesti [...]*  
HT1

*No ei oo ainakaan sellasia toiveita tullu [...]* HE2

Valpola (2000, 47) esittää omien toimivien kehityskeskustelukokemuksien voivan auttaa kehityskeskustelujen pitämisessä. Kuitenkin tavaratalossa osastopäälliköt kaipasivat neuvoja yhä siihen, kuinka parantaa omille työntekijöille vedettäviä keskusteluja, sillä ne koettiin hyvin erilaisiksi ja haastaviksi pitää. Ajateltiin, että he eivät ole pahemmin motivoituneita keskusteluihin ja saattavat kokea ne pakollisena pahana ja turhiksi. Myös osa hallinnollisen yksikön työntekijöistä ajattelivat omat kehityskeskustelunsa paremmiksi verrattuna kokemuksiinsa toisen yksikön kehityskeskusteluista. Organisaatioiden sisällä oli siis vaihtelua kehityskeskustelujen toiminnassa ja laadussa (kts. Aarnikoivu 2000, 68, 69; Autio ym. 2010, 21) ja moni haastateltava käsitti tämän ongelmallisena tilanteena ja haasteena. Tämä kehityskeskustelujen tyylin, sisällön ja laadun vaihtelevuus saman organisaation sisällä on yhteneväistä myös Winkin (2007, 198), Kullan (2008, 2, 98–105) sekä Ruorasan (2011, 6, 133–139) tutkimuksien kanssa.

*[...] keskustelut on kuitenkin täysin erilaisia mun ja mun alaisten välillä kun mun ja mun esimiehen. TT3*



*[...] et miten vois tuoda sitä omaa kehityskeskustelua myös siihen alaisille, et mitä vois tehdä et he myös sais siitä enemmän [...] Et noitten kanssa käy helposti niin et mä pääasiassa puhun, et miten saatais porukka innostettuu niistä keskusteluis- ta [...] et näihin kyl kaipaisin vinkkejä. TT2*

*[...] ku se on kuitenkin taas ihan eri tyyppinen kehityskeskustelu kun mitä myyjänä on [...] TT1*

Kirjallisuudessa on useita kehotuksia vuorovaikutteisiin, motivoiviin ja aktivoiviin valmennustilaisuuksiin henkilöstölle. Näissä käydään läpi esimerkiksi keskustelujen tarkoitusta, sisältöä, hyötyjä, jaetaan kokemuksia ja ohjeita, vastataan kysymyksiin sekä yhdessä pohditaan miten keskusteluja voitaisiin kehittää ja mitä itse kukin voi sen eteen tehdä. Tällaiset tilaisuudet saattaisivat tiedon lisäämisen lisäksi aktivoida työntekijää osallistumaan kehityskeskusteluissa keskusteluun. (kts. Aarnikoivu 2010, 12, 76, 148; Kulla 2008, 104; Lindholm ym. 2012, 64; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 100; Sydänmaanlakka 2012, 92, 101, 107; Valpola 2002, 76; Valpola 2000, 143.) Kullan (2008, 105) tutkimuksen pohjalta voidaan ajatella kehityskeskustelujen tärkeyden ymmärtämisen lisäävän positiivista suhtautumista keskusteluihin. Aineistoni mukaan tällaisesta menettelystä saattaisivat hyötyä myös tutkimusorganisaationi.

### **Kehityskeskustelujen sisältö mietittävä sekä organisaation että yksilön tarpeiden pohjalta**

Ruorasan (2011, 124, 138) tutkimuksen tavoin aineistossani oli havaittavissa pientä eroavaisuutta työntekijöiden ja esimiesten välillä siitä, mitä asioita haluttaisiin ja koettaisiin tärkeäksi käsitellä kehityskeskustelussa. Kuitenkaan selkeitä vastakohtaisuuksia ei noussut esiin ja suurimmassa osassa asioissa esimiehet ja työntekijät olivat hyvin pitkälle samalla linjalla. Esimiesten ja työntekijöiden olisi hyvä yhdessä käydä läpi, mitä asioita koetaan tärkeäksi käsitellä ja kuinka paljon (kts. Helin 2002, 134). Ollakseen hyödyllisiä kehityskeskustelujen sisältö on mietittävä organisaation, työntekijöiden ja tilanteiden mukaan (Aarnikoivu 2010, 13; Klein, Snell & Wexley 1987, 271; Valpola 2000, 137).

Tavaratalossa virallisten kehityskeskustelujen pääpaino nähtiin numeropainotteisena sekä organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuden lisäämiseen keskittyvänä. Se koettiin myös asiapitoisena ja jämäkkänä. Eräs työntekijä kuvaili kuinka enemmän ollaan kiin-

nostuneita raportoitavasta asiasta kuin hänestä, työntekijästä. Useat työntekijät kokivat enemmän käytävän läpi yksikön kuin itse yksilön kehittämistä.

*[...] kyl mä silti sanoisin, et se on se yksikön toiminnan ja tehokkuuden ja kaiken tän... ehkä siihen kuitenkin sit voimakkaammin [...] TT4*

*[...] vuosittainen on keskittyneempi numeroihin, tavoitteisiin ja tulos-tavoitteiden kehittämiseen [...] En oikeen tiiä, et onks toi nyt se hetki... kehityskeskustelu... ku sitähan se ois... kehittymistä... et tuollako mä ottaisin se esille. TT3*

Vaikka kehityskeskustelujen painotukset usein riippuvat organisaatiosta, esimiehestä ja johtamistyylistä (Valpola 2002, 22), kyseisissä kehityskeskusteluissa voi painotus joutua ensisijaisesti organisaation tavaratalona toimimisesta sekä osastopäälliköiden tulostavastuusta. Nämä heijastuvat kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelua voisikin, niin kuin eräs haastateltavista sanoi, kutsua ennemmin tavoitekeskusteluksi. Tämän sekä haastateltavien kuvailujen ja käsityksien perusteella saa viitteitä siitä, että virallinen kehityskeskustelu olisikin ennemmin jäänyt tavoitekeskustelun tasolle (kts. Autio ym. 2010, 20, 21; Juuti & Vuorela 2015, 95; Lindholm ym. 2012, 17, 55), mitä kuukausittaiset keskustelut täydentävät monipuolisemmaksi ja antoisammaksi kehityskeskusteluprosessiksi.

Tavaratalon työntekijät tiedostivat numeroiden tärkeyden, mutta monet kaipaivat hiukan muutosta kehityskeskustelujen painotuksiin. Hallinnollisesta yksiköstä ei noussut esiin samankaltaisia kokemuksia, joten sen pohjalta voi ajatella tavaratalon kovan numeronmaailman herättävän kaipuuta myös toisenlaiseen lähestymistapaan. Kehityskeskustelujen painotusta haluttaisiin esimerkiksi enemmän osallistujan asioihin ja kehittymiseen sekä tämän näkökulmiin. Vuotuisen keskustelun runkoa toivottiin tutkiskelevammaksi, pehmeämmäksi sekä henkistä kasvua ja hyvinvointia edistävämmäksi. Osa työntekijöistä kertoi toivovansa enemmän henkilökohtaisia kehittämispohdintoja. Esimerkiksi eräs kertoi henkilöstöhallinnon järjestävän osaamis- ja esimiestyölikartoituksia, joita he eivät itse pohdi, vaikka nämä olisivat juuri sellaisia aiheita joita olisi hyvä miettiä ennen keskustelua. Lisäksi eräs toivoi enemmän keskustelua asiakaslupauksista ja arvoista, kuten onko tämä työ häntä varten. Tämä toive nousi esiin vain tavaratalon työntekijöiden joukosta, ei esimieheltä.

*[...]et ei niit hirveesti tuoda julki [...] toivoisin... semmonen kysymys patteristo niin sanotuista pehmeistä arvoista. Että kun ei työhaastatteluissakaan ole kysy-*

*mys siitä, että olenko minä tätä työtä varten, vaan että onko tämä työ minua varten... kuinka paljon enemmän sä saatkaan työnantajana irti siitä työntekijästä silloin. TT3*

*[...] mut ehkä just siinä kehityskeskustelussa sitä henkilökohtaista kehittymistä ni sitä vois olla jonkin verran enemmän [...] enemmän sellainen sielun ruotimis ja semmonen [...] Vähän vähemmäksi sitä kylmää ja kovaa numeropuolta [...] että sitä aikaa ois semmosille tietynlaisille kysymyksille ja sille tunnepuolelle myös tässä kehityskeskusteluissa [...] missä sitä on hyvä ja mitä kannattaa valjastaa ja mitä vois [...] et mitä haluaisit oppia, miten [...] pitäis myös miettiä siltä kannalta miten minua alaisena sekä esimiehenä voisi kehittää... sillei ehkä sitä persoonakohtaisuutta enemmän. TT4*

Kirjallisuus puoltaa henkisten ja pehmeämpien asioiden käsittelyä kehityskeskusteluissa. Pehmeämpi lähestymistapa voi toimia ajatuksia herättävänä vaihteluna normaalista numeraalisemmasta tai tavoitteita koskevammasta keskustelusta. (kts. Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 105.) Esimerkiksi arvojen yhteisen käsittelyn merkitystä korostetaan (kts. Helin 2002, 62; Mönkkönen & Roos 2010, 36–38; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13, 15; Sydänmaanlakka 2012, 89). Yksilön arvojen ja tämän toiminnan yhdenmukaisuudella on vaikutus työhyvinvointiin ja jaksamiseen (Helin 2002, 60–61; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 15). Myös Nyrhisen (2011, 66) tutkimuksessa arvoja pidettiin yhtenä tärkeimmistä kehityskeskustelussa käsiteltävistä asioista.

Henkisempien ja pehmeämpien asioiden käsitteleminen kehityskeskustelussa voi auttaa yksilöä tuntemaan itseään ja sitä kautta kehittää itseään ja lisätä tyytyväisyyttään elämään (Juuti 1995, 135; Rauhalan ym. 2013, 89; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 105; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 84; Sydänmaanlakka 2012, 42). Tämä heijastuu myös työelämään. Esimerkiksi Tanskyn (1991, 10) tutkimuksessa nousi esille keskustelun tarjoaman työntekijän henkilökohtaisen kasvun ja itsetuntemuksen lisääntymisen hyödyllisyys työelämän kannalta. Itsetuntemuksen lisääntymisen myötä työntekijöiden on helpompi havaita oma ainutlaatuisuutensa työelämässä ja oppia markkinoimaan itseään (Mäkinen 2013, 273, 274).

Rauhalan ym. (2013, 15) esittämää psykologista pääomaa olisi hyödyllistä kehittää niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. Kehittyminen ja tulevaisuuden mielikuvat auttavat työhön kyllästymiseltä ja turhautumiselta (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 86). Työelämän näkökulmasta olisi hyödyllistä pohtia miten omat intohimot pääsevät käytäntöön työssä, millainen olisi itselle sopivin työympäristö, miten arvot ja tulevaisuuden

suunnitelmat sopivat organisaatioon ja miten voisi itseään kehittää jotta sekä yksilö että organisaatio hyötyisivät (Lindholm ym. 2012, 56; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 82–85).

Työntekijöiden tarpeiden ja halujen huomioiminen kehityskeskustelujen sisällössä on tärkeää, sillä se vaikuttaa yksilön motivoitumiseen ja kokemukseen keskustelujen onnistumisesta ja tyytyväisyydestä niihin (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 116; Ruorainen 2011, 123). Toimiva ajatus saattaisi olla keskustelujen sisällöstä sopiminen yksilöllisesti työntekijän mukaan (kts. Helin 2002, 134; Ruorainen 2011, 133). Jos keskustelun lähtökohtana ovat vain organisaation tarpeet, tulee työntekijälle helposti mielikuva, että hän on keskustelussa vain raportoimassa.

Keskustelun sisältöjen merkityksellisyydestä yksilölle on kuvaavaa, että tavaratalossa sekä esimies että työntekijät kokivat kuukausittaiset keskustelut itselle tärkeämmäksi ja monin tavoin toimivammaksi verrattuna vuosittaisiin virallisiin kehityskeskusteluihin. Niissä arvostettiin esimerkiksi käsiteltävien asioiden tuoreutta, painotusta enemmän yksilön kuin organisaation asioihin, työntekijän tarpeisiin, oppimiseen, kehittymiseen ja jaksamiseen painottamista, valmentavuuteen enemmän kuin tuloksellisuuteen keskittymistä, käytännönläheisyyttä ja tarkkoja lyhyen aikavälin suunnitelmia, henkisempien asioiden käsittelyä sekä tunnepitoisuutta. Työntekijät ja esimies kokivat kuukausittaisten keskustelujen olevan antavampia työhyvinvoinnin, johtamisen, viestinnän, työssäoppimisen, kehittymisen, sitouttamisen ja motivaation näkökulmista. Niiden kuvailtiin olevan tärkeitä ammatilliselle oppimiselle ja kehittymiselle. Lisäksi siellä ilmenee mikä osaaminen ja tieto on merkityksellistä.

*[...] näissä kerran kuukaudessa käytävissä keskusteluissa käydään läpi... ei välttämättä niin paljon sitä tuloksellista juttua, vaan siinä käyään just sitä valmentavaa näkökulmaa sitten taas esimieheltä minun suuntaan, että mikä sulla on nyt se tärkein projekti, mihin sinun tulee kiinnittää huomiota, missä tarvii apua, voiaanko tehdä jotaki jotta sulla onnistuu paremmin [...] TT1*

*[...] vuosittainen ei tue (työssäoppimista), kuukausittaiset tosi paljon [...] et kyl se edelleen nousee se kuukausittainen tärkeimmäksi näistä [...] et ne lähtee minun tarpeistani eikä yhtiön tarpeista. TT3*

*[...] jos mä ajattelen heiän henkkohtasen työhyvinvoinnin apuna, ni mie nään että nää kuukausikeskustelut toimii erittäin hyvinki, varsinainen kehityskeskustelu ei ehkä niinkään [...] varsinki jos ihmisellä on ongelmia tai jaksamisessa ongel-*

*mia ni on erittäin tärkeätä et me [...] pystytään palaamaan niihin kuukausittain [...] just varsinki tykkään näistä kuukausikeskusteluista, niistä en luovu koskaan. Et sieltä tulee niin hyviä juttuja siellä keskusteluissa. TE1*

Osa tavaratalon työntekijöistä halusi saada enemmän selityksiä ja vaikutusmahdollisuuksia vuosittaisiin numerotavoitteisiin. Ne koettiin yksiselitteisinä; joko ne ylittyvät tai eivät, välimaastoja ei ole. Osa ajatteli vuosittaisen kehityskeskustelun olevan myös huonoon aikaan tavoitteiden saamisen kannalta kun osa vuodesta on jo mennyt tai jännitettiin kuinka realistiset tavoitteet saadaan. Samanlaisia kokemuksia ei esiintynyt esimieheltä tai hallinnollisesta yksiköstä. Kaupanalan työntekijöillä onkin kokemuksia jo liiallisesta tuloksentavoittelusta. Keskijohdon on tiiminsä avulla saavutettava tavoitteet ja saatava työntekijänsä sitoutumaan niihin, vaikka pitäisivät niitä kohtuuttomina ja mahdottomina. (Ruoholinna 2011, 86, 89.) Samanlaisia kokemuksia esiintyi tavaratalossa. Liian kovat tavoitteet saattavat motivoinnin sijaan tuntua lannistavina tai aiheuttaa paineita (kts. Berlin 2008, 81; Lindholm ym. 2012, 94).

*[...] siitä tavoitteen asetannassa siinä vuotuisessa keskustelussa, ni mä toivoisin et mä voisin siihen ite enemmän vaikuttaa [...] koska ne tavoitteet on aika lailla valmiit... ei niihin minun mielipidettä tarvita. TT3*

*[...] et vois vähän avata enemmän et mihin ne tavoitteet perustuu ja pohjautuu [...] et ku välillä tuntuu et ne tavoitteet on sellasia ettei niihin yltäis millään, et on melkein kohtuuttomia. Et millä lailla perusteltu, et tämmösiä lähetään hakemaan. TT2*

Työntekijät kaipaavat yhä enemmän vaikutusmahdollisuuksia muun muassa tavoitteisiin ja vaikutusmahdollisuuksien antamista sekä työntekijöiden mielipiteiden huomioimista pidetään tärkeänä esimerkiksi työhyvinvoinnin kannalta (Juuti & Vuorela 2015, 24; Klein ym. 1987, 274; Kivinen 2008, 167, 172; Lindholm ym. 2012, 18; Silvennoinen 2013, 251; Tansky 1991, 3; Ukko ym. 2007, 29; Valpola 2000, 7, 8; Viitala 2002, 196). Vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä tavoitteisiin korostetaan myös siksi, että vaikutusmahdollisuudet edistävät työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista ja niihin sitoutumista (kts. Helin 2002, 119; Lönnqvist 1996, 38; Ukko 2009, 46; Ukko ym. 2007, 7, 28). Eri-tyisesti kokeneet työntekijät kaipaavat, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan ja mielipiteitä kuunnellaan (Ruoholinna 2011, 94). Työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksilla on positiivisia vaikutuksia myös kehittämistoiminnan onnistumiseen ja kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden kokemiseen (Autio ym. 2010, 38; Klein

& Snell 1994, 165; Klein ym. 1987, 272; Linna 2008, 43; Mönkkönen & Roos 2010, 24; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 125).

### **Kehityskeskustelut kehittämisen, kehittymisen ja oppimisen tukena**

Haastateltavilla oli paljon yhteneväisiä käsityksiä kirjallisuuden suositusten kanssa liittyen tavoitteisiin, suoriutumiseen sekä kehittymiseen. Ajateltiin, että keskusteluissa tulevaisuuteen tulisi keskittyä mennyttä kautta enemmän, vaikka mennyttä onkin tärkeä tarkastella sen tarjoaman oppimismahdollisuuden takia (kts. Aarnikoivu 2010, 63; Mönkkönen & Roos 2010, 87; Sydänmaanlakka 2012, 29, 33; Valpola 2000, 142). Tavoitteita ja kehityssuunnitelmia olisi hyvä olla erilaisia, yksityiskohtaisia sekä suurilla linjoilla, sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä (kts. Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 134; Sydänmaanlakka 2012, 170; Valpola 2000, 139–143) ja niiden olisi hyvä olla konkreettisia, käytännöllisiä ja ne tulisi käydä selkeästi läpi (kts. Lindholm ym. 2012, 56; Sydänmaanlakka 2012, 170).

*Seuraavan kauden tavoitteet on aika isossa roolissa koska sehän ohjaa sitä mun työtä, mihin suuntaa mie meen. HT4*

*[...] tehdään semmonen raaka toimenpiderunko, jossa on niitä sekä lyhyen että pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmia. TT1*

*Monestihan ne on numeraalisia ne tavoitteet mitä kehityskeskustelussakin käytetään mutta sitten niillä henkilöillä on niitä omia henkkohtaisia tavoitteita, vaikka esimiehenä tai oman työn muuttamisessa, ni tietyllä tavalla niistä keskustellaan [...] et näihin on helppo näihin numeraalisiin tavoitteisiin pyrkiä ja niihin keksiä niitä juttuja. Mut sen oman niinku henkkohtasen tekemisen tai tavan tehdä jotain ni sen muuttaminen on aika haasteellista. TE1*

Tavoitteet jakoivat hieman haastateltujen käsityksiä. Eräs työntekijä muista poiketen kuvaili, etteivät kehittämissuunnitelmat ole hänellä tarkkoja ja tavoitteet ovat yksinkertaisia ja helposti saavutettavia. Tavoitteena hänellä saattaa olla esimerkiksi oppia sanomaan ei, eikä niinkään hänen projekteihinsa liittyviä. Toinen työntekijöistä puolestaan koki, että harvoin asetetaan tavoitteita jonka yli kiivetä, sillä ne ovat hankalasti mitattavia asioita. Lisäksi kerrottiin, etteivät he kaikkien kanssa välttämättä puhuneet konkreettisesti ensi vuoden töistä.

*[...] ei ne oo semmosia isoja tavoitteita, että nyt teen itsestäni paremman alaisen [...] ne on enemmänki semmosia yksinkertaisia tavoitteita joita on helppo saavut-*

*taa. Tyyliin, et miten voin käyttää omaa aikaani paremmin ja että mun täytyy oppia sanomaan ei. Ni semmosia ehkä käydään läpi. Mut ei semmosia eksakteja asioita, vaikka et no miten se projekti meni ja oliko talolla kaikki mahdollinen mukana mitä voidaan tarjota. HT3*

Sovittujen tavoitteiden etenemisen seuraaminen koettiin tärkeäksi, vaikka se tapahtuisikin itsenäisesti (kts. Valpola 2002, 23; Valpola 2000, 139–143). Seurannan riittävyys myös hieman jakoi käsityksiä. Eräs työntekijä kertoi esimerkiksi miettivänsä kehityskeskustelujen asioita pitkin vuotta. Osa puolestaan ajatteli, että vuosittaisen keskustelun asioihin ja tavoitteisiin palataan liian harvoin. Kehityskeskustelujen runkoon kirjataan sovitut asiat ja se jää kummallekin osapuolelle, jolloin siitä voi palauttaa mieleen sovitut asioita (kts. Juuti & Vuorela 2015, 101; Lindholm ym. 2012, 98; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 134; Valpola 2000, 139–143). Tavoitteiden seuraaminen tapahtui pitkin vuotta, esimerkiksi arjessa keskustelemalla. Erityisesti asiantuntijatehtävissä olevien tavoitteiden seuraaminen ja suorituksen arviointi voikin olla hankalaa (Lindholm ym. 2012, 81, 82; Valpola 2000, 59).

*[...] täytyyhän sun palata niihin monta kertaa matkanvarrella jotta sä näet sen suunnan. TT4*

Kehityskeskustelujen hyödyistä puhuttaessa oppimiseen ja kehittymiseen liittyy kehityskeskustelun ”kehitys” sana. *Kehityskeskustelussa, the employee development discussion*, eli ei niinkään pelkästään suorituksenarviointikeskustelussa, *performance appraisal*, tavoitteena on, että työntekijällä olisi mahdollisuus saavuttaa oppimistavoitteita jotka johtavat myös henkilökohtaiseen että ammatilliseen kasvuun. (kts. Autio ym. 2010, 21; Juuti & Vuorela 2015, 95; Tansky 1991, 25; Valpola 2002, 14, 15; Wink 2007, 53.) Tässä tutkimuksessa kehityskeskusteluprosessi koettiin toimivan kehittymisen ja oppimisen apuna kummassakin organisaatiossa, toisin kuin Linnan (2008, 49) ja Viitalan (2002, 204) tutkimuksissa, joissa henkilöstöt olivat tyytymättömiä keskustelujen vaikutukseen oman työskentelyn ja ammattitaidon kehittymisen kannalta. Kuitenkin tulokseni ovat linjassa Saaren (2013, 103) tutkimuksen kanssa siinä, että kouluttautuminen ja kehittyminen koettiin painottuneen organisaation tarpeisiin, eikä yksilön urakehitykseen. Urapolkujen suunnitteleminen palvelisi yksilöä sekä organisaatiota lisäämällä ennakoitavuutta henkilöstösuunnitteluun sekä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista (Saari 2013, 103).

Tutkimusten mukaan työmotivaatio alkaa laskea, mikäli yksilö on tehnyt samaa tai hyvin samankaltaista työtä noin viiden vuoden ajan (Juuti & Vuorela 2015, 79). Mielenkiinnon säilyttämiseksi työtehtäviä ja työn kuvaa tulisi aina välillä hiukan muuttaa työntekijän toiveiden mukaan. Winkin (2007, 201) tutkimuksen tapaan esimiehet kertoivat haluavansa auttaa työntekijöitään kehittymään ammatillisesti ja kehittämään ammattitaitojaan. He kokivat tärkeäksi tukea työntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmia ja ammatillisia toiveita vaikka ne eivät koskisikaan kyseistä organisaatiota. Tämä muistuttaa kirjallisuudessa esiintynyttä palvelujohtamisen ideaa (kts. Autio ym. 2010, 68; Juuti & Vuorela 2015, 147; Lindholm ym. 2012, 21). Myös Tanskyn (1991, 110) tutkimuksessa nousi esille uratavoitteiden käsittelyn tärkeys. Tulevaisuuden suunnitelmia käsittelemällä esimiehet voivat ottaa ne huomioon, sillä suunniteltavien tavoitteiden ja kehittämissuunnitelmien olisi hyvä olla merkityksellisiä sekä organisaatiolle että tukea työntekijän toiveita (kts. Autio ym. 2010, 70, 71; Juuti & Vuorela 2015, 72; Lindholm ym. 2012, 93,94; Valpola 2002, 23).

*[...] hyvähän on tietää, et onko tulevaisuudelle haaveita ja että keskittykö ne tähän yritykseen ne haaveet vai jonnekin muualle. Eikä sekään ole negatiivinen asia jos haluaa olla vaikka kahen vuoden päästä muualla. Mut sitten tietenki esimiehenä sehän on hyvä tietää, koska silloinhan mun täytyy antaa niitä eväitä esim. kehittyä omassa työssään pidemmälle. TE1*

*[...] et vaik se (ammatilliset tulevaisuuden kuvitelmat) poikkeis jostain meidän tehtävästä, ni silti lähetään ihmistä kehittämään siihen suuntaan [...] silloin ku on tyytyväinen alainen ja pystyy luottamuksella näistäki keskustelemaan ni kyl mä uskon et se silloin pistää siihen työhönki enemmän. HE2*

Suurin osa haastateltavista koki kehittämisen painottuvan työntekijän vastuualueessa, kuten tämän hankkeeseen, projektiin tai osastoon. Kehityskeskustelujen koettiin painottuvan muutenkin yksilön vastuualueeseen, työhön ja siihen vaikuttaviin asioihin sekä omaan suhteeseen esimerkiksi osaston ja koko organisaation tavoitteisiin. Eräs työntekijöistä kertoi muista poiketen kehityskeskusteluissa keskittyvän hänen kehittymiseen yksilönä, eikä niinkään hänen vastuualueensa. Esimiehet ja suurin osa työntekijöistä kuitenkin kokivat, että yksilön vastuualueen kehittämiseen liittyy yksilön kehittyminen ja oppiminen.

*Ei me käyä omia työtavoitteita, vaikka et mitä sä teet tästä vuoden päästä, ku ne ei kuitenkaan tuu pitää paikkaansa. Et ei me niinkään puhuta et mitkä on mun*



*ens vuoden projektit. Enkä mä osais kehityskeskusteluissa niistä juurikaan keskustellakaan, se on ehkä vähän väärä paikka. HT3*

*Enemmän varmaan projektien näkökulmasta, et se oma kehittyminen on pienempänä osa-alueena. Mut en mä koe, et sen tarts ollakaan isompana osana. Et ku se tavallaan liittyy niihin kehittämisprojekteihin se työ ja se oma kehittyminen ikään kuin sisältyy siihen. HT1*

*Suurin osa menee varmaan siihen työnsisältöön, eli ei yksikön kehittämistä vaan sen mistä ne vastaa. Eli yksilön kehittyminen liittyy työnsä kehittämisen kanssa. HE2*

Kehittymistä pitäisi tapahtua myös yksilölle (kts. Mönkkönen & Roos 2010, 203). Monet kokivatkin oman ja vastualueen kehittämisen olevan tasapainossa. Jos työntekijä kokee organisaation tukevan oppimista, tarjoavan mahdollisuuksia kehitymiselle ja ammatilliselle kasvulle myös hänelle yksilönä, se toimii yksilöä aktivoivasti, sitouttavasti ja motivoivasti (Tansky 1991, 3). Lisäksi kehittymismahdollisuudet saattavat näyttäytyä työntekijälle organisaation sitoutumiseen häneen työntekijänä (Tansky 1991, 112). Eräs työntekijä sanoikin, että kehityskeskustelu on hyödyllinen jos käydään läpi osaamista suhteessa työhön ja mietitään miten esimies voi tilannetta auttaa.

Saaren (2013, 100) tutkimuksen tapaan tässä tutkimuksessa kuvailtiin kehittymistarpeiden ja koulutuksien pohtimisen taustalla olevan enemmän organisaation tarpeet ja työtehtävistä selviytyminen, kuin oman hyödyn tavoittelu. Kummassakin organisaatiossa kehittymisen kerrottiin lähtevän arjen ongelmista ja tulevaisuuden tarpeista. Mietitään kehittämistarpeita ja koulutuksia sen mukaan mihin on tarvetta, jotta on valmiuksia tehdä työ. Useat haastatteltavat myös kuvailivat saaneensa konkreettisia neuvoja mitä osa-alueita kannattaisi kehittää.

Molempien organisaatioiden esimiehet kertoivat käyvänsä oppimiseen liittyviä asioita enemmän läpi noviisien kuin kokeneempien kanssa. Esimiehet nostivat esille sen hyödyllisyyden, että kummatkin ennen keskusteluja etukäteen miettivät vahvuudet, heikoudet ja kehittämistarpeet. Hallinnollisen yksikön toinen esimies myös kuvaili heidän käyneen läpi työhön liittyviä epäsuoria taitoja, kuten käytyjä kielikursseja, jotta osattaisiin mahdollisimman hyvin hyödyntää myös nämä taidot. Esimiehiltä nousi esille myös se, että tulisi miettiä työntekijän osaamista suhteessa työhön ja miten esimies voi tilannetta auttaa. Tutkimukseni on linjassa Saaren (2013, 100) tutkimuksen kanssa siinä, että

organisaatioissa koulutuksiin kehoitetaan ja kannustetaan, mutta kursseille meneminen on pitkälti työntekijän omasta aktiivisuudesta kiinni. Vaikka kehittyminen koetaan oikeuden lisäksi myös työntekijän vastuulla olevaksi velvollisuudeksi, asiantuntijat usein haluavat kehittyä työssään (Saari 2013, 95, 103).

Kehityskeskusteluprosesseissa mietitään mitkä tiedot ja osaamiset ovat tärkeitä, pohditaan kehittämistarpeita ja ongelma-kohtia sekä etsitään niihin ratkaisuja. Tarvittaessa tiedon ongelmiin mietittiin ratkaisuja yhdessä, kuten mistä tai keneltä tietoa voisi saada. Monet myös kertoivat käsittelevänsä onnistumisia ja epäonnistumisia sekä refleктоivan tapahtumia. Oppimisen ja kehittymisen kannalta kehityskeskustelut vaikuttivat toimivan eritoten yhteisen pohtimisen ja reflektionin synnyttämisen kautta, kun taas koulutuksiin meneminen ja niiden valitseminen on enemmän itsenäisesti työntekijän hoidettavana. Kehityskeskustelut ovatkin viimeistään aika ja paikka kehittämisspohdinnoille arjen kiireellisyyden takia (Aarnikoivu 2010, 107, 108, Lempinen 2010, 149; Mönkkönen & Roos 2010, 25, 74, 81–87; Rauhala ym. 2013, 60; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 115; Sydänmaalakka 2012, 33; Valpola 2000, 119).

Kummastakin organisaatiosta nousi esille kehityskeskustelujen kehittävä ominaisuus. Toisaalta kummassakin organisaatiossa oli myös muutamia tätä heikentäviä kokemuksia. Tavaratalosta eräs osastopäälliköistä ajatteli, etteivät he puhu tavoista oppia arjessa. Toinen puolestaan kertoi, että työssäoppiminen ja kehittyminen ei tapahdu ennakoivasti ja näistä puhutaan liian myöhään. Hallinnollisessa yksikössä yksi työntekijä koki, etteivät he pahemmin puhu mikä osaaminen on hänen työssään merkityksellistä ja toinen ajatteli, etteivät he mieti minkä alueen kehittämiseen hänen tulisi keskittyä. Eräs työntekijöistä vielä ajatteli, että kehityskeskustelut eivät ole kauhean tärkeitä ammatillisen oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta, todetaan että koulutuksille saa mennä. Haastattelujen kokemukset eivät siis olleet täysin yhteneväisiä.

*[...] mähän voin käyä niitä koulutuksia joita mä tarvin millon mä haluan. Ei mun tartte niitä erikseen kehityskeskustelussa esittää. Mä käyn koulutuksissa jonkun verran, mut mä hoidan ne yleensä ite. Tietenki esimies hyväksyy sen että mä voin lähteä sinne ku talo maksaa sen. HT3*

*Musta tuntuu että tästä yhtiössä niistä puhutaan liian myöhään, ku tuntuu että mitta on aivan täys niitä epäonnistumisia ni sit lähetään purkaa et no miten sä haluisit että ratkastaan tää tilanne, et jos nyt tarjotaan sitä koulutusta tai sitä apua... ni se tulee liian myöhään, ei oo ennakoiva. TT3*

### Monista asioista puhutaan tarpeen mukaan

Valtaosa kummankin organisaation haastateltavista ajattelivat heidän käsittelevän tarpeeksi tulevaisuuden suunnitelmia, työhyvinvointia ja kehittymishaluja (kts. Autio ym. 2010, 72, 73). Aineistosta nousi esiin käsitys, että eri asioista on hyvä puhua tarpeen mukaan. Esimerkiksi työssä jaksamiseen on turha syvällisesti paneutua joka keskustelussa, jos kaikki on sillä saralla hyvin. Lisäksi monista aiheista voi puhua erikseenkin jos tulee tarve. Tämä korostaa keskustelujen joustavuuden tärkeyttä. Joitakin asioita joita voitaisiin käsitellä kehityskeskusteluissa, käsiteltiin myös enemmän spontaanisti arjessa, esimerkiksi tiedon ja osaamisen siirtymistä talon sisällä. Syy tähän ei nouse aineistosta esiin. Syynä voi olla se, että kaikkia aiheita ei koeta tärkeäksi puhua juuri kehityskeskusteluissa, jos sitä voi käsitellä muulloinkin. Joitakin aiheita ei myöskään koettu tärkeäksi käsitellä kehityskeskusteluissa sillä ne tiedetään muutoinkin. Esimerkiksi kummassakin organisaatiossa monet kertoivat vain vähän puhuttavan työn merkityksellisyydestä tai koko talon tilanteesta tästä syystä.

*[...] et toki on ollu kehityskeskusteluja mis on puhuttu et jos on ollu taustalla esimerkiksi suuria mullerruksia, muutoksia [...] et tietenkin se vähän vaihtelee et mistä puhutaan minäkin vuonna, et mitkä asiat on tapetilla [...] et koen että niistä tulee kyllä puhuttua tarpeeks. TT4*

*[...] lähinnä just kysytään et onko ollu sopivaa kuormitusta ja miten muuten menee [...] mut sit taas kyl mä varmaan muuten menisin esimiehen juttusille jos jotain työhyvinvointiinn liittyyvää ilmenis. Et tulis se muutenki puheeks ku vaan sillo kerran vuodessa. HT2*

Kehityskeskustelujen painotukset vaikuttavat myös siihen, mitä asioita käsitellään. Esimerkiksi tavaratalon esimies koki, että vain vähän tulee puhuttua kehittymisen ja henkilökohtaisen oppimisen merkityksestä, sillä sitä enemmän keskitytään konkreettisesti siihen kuinka voitaisiin kehittyä. Sen sijaan hallinnollissa yksikössä osa ajatteli heidän puhuvan osaamisen ja oppimisen merkityksestä. Jotkut aiheet jakoivat muutoinkin käsitä kummassakin organisaatiossa. Esimerkiksi osa kertoi, ettei asiakaslupauksista, arvoista ja kehityskeskusteluista itsestään puhuta tarpeeksi kun taas osa koki päinvastoin. Jako oli mielenkiintoinen, sillä käsityksien hajonneisuutta oli jopa samojen esimiesten vetämien kehityskeskustelujen sisällä. Asiaan vaikuttavat ainakin henkilön omat mieltymykset; kuinka paljon hän kokee tarpeelliseksi näitä aiheita käsitellä.

## Keskustelujen soveltaminen työntekijän mukaan

Aineistossa pidettiin tärkeänä, että kehityskeskusteluprosessit vastaavat sekä esimiehen että työntekijän toiveita ja tarpeita. Keskustelujen käymistapaa, sisältöä, käytettävää aikaa ja käymistiheyttä tulisi soveltaa työntekijän ja tilanteen mukaan (kts. Aarnikoivu 2000, 58; Autio ym. 2010, 29; Helin 2002, 134; Juuti & Vuorela 2015, 97; Lindholm ym. 2012, 74; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101, 116). Hyötynä kuvailtiin muun muassa suurempaa motivoitumista keskusteluihin. Erityisesti asiantuntijatehtävissä, jolloin esimies ei välttämättä ole yhtä tarkkaan perillä työntekijän työn sisällöstä, tulisi työntekijän vaikuttaa kehityskeskusteluun (Juuti & Vuorela 2015, 49; Ruoranen 2011, 35, 132; Ukko ym. 2007, 9). Haasteena on myös se, kuinka paljon asiantuntijatyötä tekevät työntekijät haluavat esimerkiksi esimiehen ohjausta (Valpola 2000, 59).

*[...] mut se on aina hyvin henkilökohtaista jokaisen työntekijän kanssa aina se kohtaaminen ja toisten kanssa kaivellaan eri asioita enemmän kun taas toisten. HE1*

*[...] et vaikka siihen on lomake, ni ei esimies silti käytä sitä sillai... se käy sitä minun näkösesti, ei liian mekaanisesti. HT4*

Haastateltavat kokivat, että koska keskustelu on käytävä työntekijöiden ehdoilla, se on joidenkin kanssa haastavampi käydä kuin toisten. Kehityskeskustelut vaativat keskittymistä ja vuorovaikutusta jolloin niiden pitäminen on henkisesti raskasta eikä niitä kannataisi pitää montaa saman päivän aikana. Kehityskeskustelujen ei kuitenkaan kannata perustua vapaaehtoisuuteen, sillä se saattaa lisätä eriarvoisuutta henkilöstön kesken (Aarnikoivu 2010, 70; Valpola 2000, 9). Lisäksi eräs esimies nosti esille, että ainakin tulisi sopia yhteiset päämäärät, tavoitteet ja miettiä mihin henkilön osaamista voi organisaatiossa hyödyntää, vaikka tarve kehityskeskusteluille vähenisi kokemuksen karttumisen myötä.

*[...] jos haluaa saada kehityskeskusteluista jotakin irti, ni kyllä se vaatii semmosta keskittymistä ja vuorovaikutusta, etenki jos toinen on vähän niinku vastahakonen sitä tilannetta kohtaan. HT1*

Ruorasan (2011, 133) tutkimuksen tapaan haastateltavat kuvailivat joustavuutta ja tilanteen mukaan soveltamista olevan jossain määrin. Osa tosin koki, että sitä voisi olla enemmänkin. Tutkimuksessani pidettiin hyvänä yksilöllisesti räätälöityjä keskusteluja mutta toisaalta kaivattiin myös keskustelujen ja niiden laadun yhtenäistämistä. Vaikka

tilanteen mukaan soveltaminen on tärkeää, toivottiin hyödylliseksi koettujen keskustelujen ominaisuuksien saamista muidenkin kehityskeskusteluille. Eräs esimies kuvaili joustavuuden tulevan esille tarvittaessa toisen operatiivisen esimiehen mukaan ottamisena kehityskeskusteluun. Yleensä keskustelut ovat kahdenkeskisiä ilman, että tieto menisi kolmansille osapuolille.

Yksilölliset kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi, vaikka useat haastateltavista työntekijöistä olivatkin olleet pitkään samoissa tehtävissä ja eräs esimies pohti voisiko joillekin työntekijöille toisinaan hyödyntää ryhmäkehityskeskustelua henkilökohtaisen sijaan. Ryhmäkeskustelujen ei koettu korvaavan henkilökohtaisia keskusteluja. Eräs työntekijöistä koki, ettei ryhmäkehityskeskusteluille ole tarvetta sillä he puhuvat muutenkin niin paljon yksikössä. Toinen puolestaan ajatteli, että henkilökohtaisen keskustelun lisänä voisi olla ryhmäkehityskeskusteluja, jotta tietynlainen tieto kantautuisi kaikille ja siellä voitaisiin puhua yhteisistä tavoitteista ja arvoista. Kirjallisuudessa ei myöskään kannatettu ryhmäkeskusteluilla kahdenkeskisten keskustelujen korvaamista, vaan lisäksi ottamista. Ryhmäkeskusteluissa on kuitenkin omat etunsa. (kts. Aarnikoivu 2010, 107–110; Lindholm ym. 2012, 63, 71, 99, 100; Mönkkönen & Roos 2010, 184; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 150, 152; Sydänmaanlakka 2012, 108.)

*[...] nii ei se (ryhmäkehityskeskustelu) voi ainoalla olla, pelkästään lisää siihen. Ei sitä yksilökehityskeskustelua voi minusta korvata ryhmäkeskustelulla... en mä tiisä oisko meillä siihen tarvetta ku musta tuntuu että me keskustellaan niin paljon muutenkin. HT1*

*[...] mut et siinä ois koko tiimi... semmosia meillä voisi olla. Et tiiminä ihan mietittäis tällaisia peruskysymyksiä et miks me ollaan täällä ja mitä meidän pitäis tehdä. Ku siinä on just se, et ku jokainen käy yksin täällä se puoltaista-kaksi tuntia juttelemassa ja ku se on kahenkeskistä luottamuksellista asiaa, ni se tieto ei tavallaan kantaudu ulkopuolelle... et siinä mielessä voisi olla ihan hyvä et oltais porukalla joskus tällaisessa keskustelussa... mikä sen nimi sit ikinä olis-kaan. HT2*

## 7.2 Työyhteisötaidot kehityskeskusteluihin vaikuttavana tekijänä

Työyhteisötaitoihin liittyen tavaratalon esimies ja osastopäälliköt puhuivat hyvin paljon samoista asioista ja samalla tavalla. Ruorasen (2011, 97) ja Kivisen (2008, 198) tutkimuksien tapaan sekä esimiehet että työntekijät kokivat esimerkiksi samalla tavalla luottamuksen. Lähinnä ainoa ero oli, että esimies nosti esille viestintätaitojen kehittyvän

jatkuvasti ja niiden kehittämisen tärkeyden kehityskeskustelujen ja esimiestyön kannalta. Hallinnollisessa yksikössä eroja esimiesten ja työntekijöiden välillä oli hiukan enemmän.

Tässä tutkimuksessa esiintyi Keskisen (2005, 42) tutkimuksen sekä kirjallisuuden tapaan alaistaitojen sekä laajemmin ajateltuna työyhteisötaitojen merkitys kehityskeskustelujen kannalta. Työyhteisötaitoja ja alaistaitoja olen käsitellyt enemmän Kehityskeskusteluihin vaikuttavat työyhteisötaidot -luvussa (kts. esim. Aarnikoivu 2010, 22, 68, 100; Mönkkönen & Roos 2010, 10, 146, 259, 260; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7, 8, 47). Vaikka kaikki haastateltavat eivät suoranaisesti käyttäneet käsitteitä alaistaito tai työyhteisötaito, he puhuivat niiden asioiden tärkeydestä ja merkityksellisyydestä keskustelujen kannalta, jotka voidaan ajatella sisältyvän työyhteistaitoihin. Palautteeseen liittyvät taidot, työntekijän aktiivisuus ja vaikuttaminen, esimiehenä olo sekä vuorovaikutustaidot eräinä esimerkkeinä.

Organisaatiossa olevat työyhteisötaidot kasvattavat valtavasti organisaation potentiaalia. Esimerkiksi tavaratalon työntekijöillä oli kokemuksia siitä, ettei heidän omat alaisensa osanneet negatiivisen palautteen annon yhteydessä antaa kehitysehdotuksia, mikä olisi koettu tärkeäksi. Moni organisaatio voisi hyötyä työyhteisötaitoihin liittyvästä koko henkilöstöä koskevasta koulutuksesta.

### **Kehityskeskustelujen tunnelma**

Kehityskeskustelujen tunnelmaa sekä esimiehet että työntekijät kuvailivat rennoksi mutta asialliseksi. Eräs työntekijöistä poikkeuksena koki keskustelut kiusallisena ja liian muodollisena. Suurin osa kertoi odottavansa keskusteluja ja monet kertoivat välillä hieman jännittävänsä niitä, eritoten jos käsiteltävänä on jokin vaikeampi asia. Työntekijöiden tavoin myös esimiehet kertoivat kokevansa tunteita ja saattavansa esimerkiksi jännittää ennen vaikeampia keskusteluja. Kehityskeskustelujen tunnelmaa kuvailtiin myös hiukan keskittyneemmäksi kuin muualla. Keskustelun tila pyrittiinkin pitämään häiriöttömänä (kts. Autio ym. 2010, 40,41; Juuti & Vuorela 2015, 98; Sydänmaanlakka 2012, 95; Valpola 2000, 164). Tärkeäksi koettiin, ettei keskustelussa ole kiireen tuntua (kts. Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 127; Valpola 2002, 24).

*[...] sopivalla tavalla asiallinen mutta rento. Ja musta se on ollut ilmapiiriltään toimiva. HT1*

*[...]kankea tilaisuus. Siis se on jotenkin tietyllä tavalla vähän semmonen muodollinen ja kiusallinen tilanne [...] se vois olla vähän just epämuodollisempi ja rennompi, et se menee vähän semmoseks pönöttämiseksi. HT2*

*Välillä jos on joku oikeen hankala, ni kyllä sitä edellisenä iltana kotona miettii että ei hitto huomenna on se edessä. Inhimillistä seki. Koko tunneskaala käyään läpi, et ei tässä robotteja olla. HE1*

Kehityskeskusteluja kuvailtiin liki yksipuolisesti avoimiksi, toisin kuin Kivisen (2008, 198) tutkimuksessa. Ruorasen (2011, 97) tutkimuksen tapaan työntekijöiden ja esimiesten kokemukset vuorovaikutuksesta olivat pitkälti samanlaisia; pari poikkeusta esiintyi. Haastateltavat kuvailivat keskusteluissa olevan luottamuksellinen ja rehellinen ilmapiiri. Omista asioistaan voi puhua avoimesti ja syvältäkin jos on tarve, lisäksi esimiehelle uskalletaan antaa kritiikkiä ja puhua tulevaisuuden suunnitelmista jotka eivät välttämättä koske organisaatiota. Myös Tanskyn (1991, 110) tutkimuksessa nousi esille sen tärkeys, että työntekijöillä on mahdollisuus sanoa omat eriävät mielipiteensä. Keskustelujen kulttuuri, tunnelma ja ilmapiiri vaikuttavat keskustelujen hyödyllisyyteen, joten siihen tulisi jokaisen panostaa (kts. Kivinen 2008, 168–174, 198; Lempinen 2010, 149; Viitala 2002, 189, 196–204). Haasteltavilla liki kaikilla olikin positiivinen käsitys keskustelujen tunnelmasta.

*[...] varmaan jotkut asiat jää pintapuoliseks mut ne on sit varmaan aika merkityksettä asioita. Et ei oo syytäkään mennä. Mut sit taas ku on tarvetta ni sit käyään tosi syvällisesti. HT4*

*[...] meillä on aika sellasta rehellistä spontaania keskustelua [...] sellasta tosi tasavertasta ja dialogista ja et rehellisesti voi sanoo omia ajatuksia. TT1*

Osa esimiehistä kertoi sen lisäävän työntekijän sitoutumista kun tämä kokee voivansa jutella mistä tahansa ja asioihin haetaan yhdessä ratkaisua. Myös Tanskyn (1991, 110–117) tutkimuksessa korostettiin keskustelujen reiluuden, esimiehen suhtautumisen ja tuen merkitystä. Taito puhua vaikeammista asioista ja ylittää mukavuuskynnys on tärkeää ja se on ehtona dialogiin pääsemiselle (Mönkkönen & Roos 2010, 147; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 98, 105; Wink 2007, 54). Ruorasen (2011, 150, 151) tutkimuksessa ilmeni esimiehen aidon kiinnostuksen heijastuvan keskustelun laatuun ja esimerkiksi kuuntelemista, aitoa kiinnostusta ja ilmapiirin avoimuutta pidettiin tutkimuk-

sessanikin keskustelun onnistumisen kannalta keskeisinä tekijöinä. Avoimuus ja mahdollisuus puhua työntekijää mietittävistä asioista puolestaan edistävät esimerkiksi myönteistä suhtautumista muutostapahtumiin (Aarnikoivu 2010, 107, 108; Lindholm ym. 2012, 45; Mönkkönen & Roos 2010, 25; Perkka-Jortikka 2005, 131).

### **Kommunikointi tasavertaista ja pohdiskelevaa**

Kehityskeskusteluissa koettiin tärkeäksi kahdenkeskinen tasavertainen pohtiminen ja työntekijän enemmän äänessä oleminen. Työntekijän äänessä olemisen tärkeyttä ja tasavertaisuutta korostetaan myös esimerkiksi Tanskyn (1991, 110) tutkimuksessa ja kirjallisuudessa (kts. Aarnikoivu 2010, 71, 72; Klein ym. 1987, 274; Lindholm ym. 2012, 113; Ruoranen 2011, 138; Valpola 2000, 59, 118–120). Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työntekijä on aktiivinen ja rehellinen ajatuksistaan (kts. Mönkkönen & Roos 2010, 147; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 134; Sydänmaanlakka 2012, 170; Valpola 2000, 139–143).

*[...]keskustelu on semmosta tasavertasta [...] keskustellaan niistä asioista ja mietitään yhdessä niitä juttuja [...] HTI*

*[...] mun mielestä kaikista tärkeintä on se, että se kenen kanssa sä pidät sitä kehityskeskustelua on enemmän äänessä kuin minä itse [...] minä viestin sen heille, et se on nyt heistä kyse eikä jostain muusta, et mun täytyy antaa heille mahdollisuus tuoda ne heidän omat asiat esille. TEI*

Tutkimuksessani korostui kuuntelemisen tärkeys. Erityisesti esimiehen tulisi kuunnella työntekijöitään sekä olla aidosti kiinnostunut. (kts. Autio ym. 2010, 32, 87–89; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 38, 39). Kuuntelemalla esimies esimerkiksi oppii tuntemaan työntekijöitä ja näiden ajatuksia, osaamista ja haluja (kts. Aarnikoivu 2010, 64–66; Autio ym. 2010, 42). Niin kuin Kivisen (2008, 167, 172) tutkimuksessa suurimmalta osin, myös tässä tutkimuksessa haastateltavilta ei noussut esiin kokemuksia siitä, ettei esimies olisi kuunnellut heitä. Työntekijän mielipiteen huomiointi ja osallistumismahdollisuus päätöksentekoon onkin yksi keskeisistä asioista keskusteluissa (Juuti & Vuorela 2015, 24; kts. Klein & Snell 1994, 165; Kivinen 2008, 167, 172; Linna 2008, 43; Mönkkönen & Roos 2010, 24; Silvennoinen 2013, 251; Tansky 1991, 3). Esimiehet nostivat esille vielä sen tärkeyden, että työntekijän mielipiteitä kunnioitetaan ja annetaan heidän perustella ajatuksensa ja ratkaisunsa (kts. Rauhala ym. 2013, 89; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 88).



Vuorovaikutustaidot koettiin tärkeäksi ja niitä olisikin hyvä jatkuvasti kehittää. Monet kokivat keskustelun olevan rehellistä ja dialogista. Vuorovaikutustaitoja ja dialogia olen käsitellyt Vuorovaikutustaidot -luvussa (kts. esim. Aarnikoivu 2010, 35; Isaacs 2001, 30, 97; Lönnqvist 1996, 55; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 12, 13, 20; Wink 2007, 77, 209). Jotkut työntekijät kuvailivat kommunikoinnin myös yleiseksi kuulumisten vaihteluksi ja spontaaniksi, toiset taas pakolliseksi paperien läpikäymiseksi. Kuten Winkin (2007, 198) tutkimuksessa, haastateltavien kokemukset kehityskeskusteluista siis osalla poikkesivat toisistaan. Joskaan en tunnistanut viitteitä kaikista Winkin (2007, 204) jaottelemasta neljästä keskustelutyylistä, esimerkiksi alisteisista keskusteluista.

*[...] niitäki (viestintätaitoja) pitää jatkuvasti kehittää [...] ja kyllä mä niinku nään, et silläkin on paljon merkitystä et mitkä sun kokemusvuodet on. TE1*

*[...] sitä pakollisen paperin läpikäymistä aikapitkälle. Et tässä on tämmönen kohta ja sit siitä jutellaan ja jotakin kirjataan [...] HT2*

*[...]on silti sellasta välitöntä ja yhdessä mietitään asioita [...] ylipäättänsä semmosta kuulumisten vaihtelua, miten mennee elämässä. HT3*

Tutkimuksessa tuli ilmi, että keskusteluissa käytettävän lomakkeen hyödyistä huolimatta täytyy varoa, ettei lomakkeeseen takerruta liiaksi vaan pyritään enemmän joustavaan keskusteluun (kts. Autio ym. 2010, 33, 40; Lindholm ym. 2012, 65; Sydänmaanlakka 2012, 93). Haastateltavat kokivat myös toisen henkilön vaikuttavan vuorovaikutukseen, sekä siihen minkälaisen roolin ottaa itselleen (kts. Aarnikoivu 2000, 37; Klein ym. 1987, 275; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 117; Ruoranen 2011, 138; Valpola 2000, 165, 167; Wink 2007, 202, 203). Tämä huomio on yhdenmukainen Kleinin ja Snellin (1994, 165) sekä Tanskyn (1991, 112, 115) tutkimuksien kanssa. Kuitenkin esimerkiksi esimies–alaisrooleja olisi hyvä yrittää ehkäistä, jottei työntekijä jättäytyisi passiiviseksi kuuntelijaksi vaan roolit ja aktiivisuus olisivat tasavertaisempia (Aarnikoivu 2010, 71, 72; Valpola 2000, 59, 118–120).

Esimiesten kommunikointityylien kuvailtiin riippuvan tilanteesta. Kommunikointia kuvailtiin useasti pohdiskelevaksi ja ratkaisukeskeiseksi mutta osataan olla myös empaattisia. Kehityskeskustelu onkin oiva tilaisuus juuri yhteiselle pohdinnalle tärkeistä teemoista esimiehen kanssa (kts. Juuti & Vuorela 2015, 97; Lindholm ym. 2012, 74). Kehityskeskustelujen ratkaisukeskeisyyteen kannustaa myös esimerkiksi Lindholm ym. (2012, 125, 126). Esimiehet ajattelivat viestintätyylin olevan työntekijästä kiinni, ko-

keneemmille saatettiin esittää asiat vihjailevammin ja kokemattomammille annettiin enemmän suoria vastauksia. Monet työntekijät kokivat esimiesten kommunikointityylit vaativaksi, valmiita vastauksia ei usein anneta vaan asioita täytyy pohtia itse sekä valintojaan ja mielipiteitään pitää perustella. Lisäksi he miettivät ongelmien syitä ja miksi ne ovat ongelmia ja mitä niille voisi tehdä.

*[...] et ratkasukeksinen yritän olla [...] totta kai mä säädän sitä jonkun verran [...] tietäisin vastauksen mä en sano sitä vaan sanon et käyppä kattoo tuolta tai lueppa täältä. Mut se liittyy siihen couchaavaan [...] se miten vastauksen antaa sekin riippuu siitä missä vaiheessa on sitä omaa kehittymispolkua. Et vastaalkajalle joutuu antamaan niitä suoriakin vastauksia [...]*HE2

*Monesti tulee avoimien kysymysten [...]voi tulla konkreettisiaki, et mitäs sanot jos tehtäisiin näin [...] eli hän niinku vihjailee jotta ite keksin ratkasun asiaan.*  
TTI

Niin kuin eräs esimies, Tansky (1991, 30) esittää tutkimuksessaan, että kehityskeskusteluissa esimiehen olisi hyvä olla valmentava. Keskinen (2005, 64, 69) tutkimuksessa esimiehen tärkeiksi rooleiksi esitettiin kannustajan, innostajan, palautteen antajan ja toimintaedellytyksistä huolehtijan roolit. Viitalan (2002, 197, 203) tutkimus puolestaan osoitti sekä työntekijöiden että esimiesten pitävän esimiesten toiminnassa osaamisen johtamista tärkeänä asiana. Oma tutkimukseni on linjassa näiden tutkimuksien kanssa ja esimiesten johtamistyyli vaikuttivat lähestyvän myös palvelujohtamista (kts. Aarnikoivu 2010, 38; Autio ym, 2010, 68; Juuti & Vuorela 2015, 147; Lindholm ym. 2012, 21; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7, 85).

Tämä vihjaileva tyyli neuvoa koettiin hyödylliseksi esimerkiksi työntekijän oppimisen ja kehittymisen kannalta (kts. Helin 2002, 119). Työntekijä oppii perustelemaan paremmin jolloin hän on vakuuttavampi asiantuntija. Oppiminen edellyttää omaa ajatus-työtä, reflektointia, kriittistä asioiden tarkastelua myös pintaa syvemmältä sekä syiden hakemista toimintamalleille, jotta toiminta voisi kehittyä, muuttua tai uusia parempia toimintamalleja syntyä (kts. Argyris 1999, 127, 165, 230; Lempinen 2010, 149; Sydänmaanlakka 2012, 33; Viitala 2002, 200–202). Esimiehet tukivat reflektointia ja keskustelua esittämällä oikeanlaisia avoimia kysymyksiä ja synnyttämällä oppimista tukevaa keskustelua (kts. Aarnikoivu 2010, 138; Autio ym. 2010, 92; Valpola 2002, 135; Viitala 2002, 188–192, 204). Esimiehen vihjailevan ja kyseenalaistavan neuvomistyylin sekä työntekijöiden kannustaminen esittämään ajatuksiaan kehityskeskusteluissa voidaan

ajatella toimivan työntekijää voimaannuttavasti, jolloin ollaan linjassa Winkin (2007, 202, 203) tutkimuksen kanssa siitä, että korostetaan auktoriteettisuhteen sijaan alaisen voimaannuttamista.

*[...] jos aina vaan annat vastauksia näin suoraan ni eihän se vastapuolikaan siinä sitten kehity. Et se on musta kauheen tärkeätä sille toiselle. TE1*

Esimiehet kokivat että työntekijänsä on hyvä tuntea, jotta kommunikointia voi hienosäätää alaisen mukaan (kts. Juuti & Vuorela 2015, 54; Ruoranen 2011, 138; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 70, 77). Myös Winkin (2007, 200) tutkimuksessa keskustelijoiden yhteinen historia näytti auttavan paremmin ymmärtämään keskustelukumppania sekä ottamaan toisen tarpeet ja piirteet huomioon keskustelussa, mikä auttaa dialogiin pääsemistä. Kehonkieli ja tunnetilat aistitaan ja niihin kiinnitetään huomiota erityisesti jos tiedetään olevan joitain asioita jotka eivät ole vielä nousseet esille (kts. Aarnikoivu 2010, 145; Autio ym. 2010, 19, 76; Juuti & Vuorela 2015, 99; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 37; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 85). Omaan kehonkieleen kiinnitetään vaihtelevasti huomiota. Työntekijöillä ja esimiehillä oli myös yhteneväinen käsitys, että väärinymmärryksiä tulee estettyä täyttämällä lomaketta yhdessä, käymällä kirjoitetut asiat lopuksi yhdessä läpi ja kysymällä mikäli jotain ei ymmärrä (kts. Sydänmaalakka 2012, 100; Valpola 2000, 139–143, 169). Hyvä kommunikointi antaa tunteen, että olet ymmärtänyt ja myös tullut ymmärretyksi (kts. Ruoranen 2011, 133; Ukko ym. 2007, 30; Valpola 2000, 165, 167).

## **Luottamus**

Sekä esimiehet että työntekijät ajattelivat luottamusta olevan heidän välillään ja sen merkitys nostettiin korkealle myös kehityskeskustelujen osalta. Tutkimukseni on siis yhdenmukainen Ruorasan (2011, 97) sekä Kivisen (2008, 198) tutkimuksien kanssa, joissa luottamusta koettiin olevan. Luottamukseen kerrottiin vaikuttavan sovituista asioista huolehtiminen, syytelemättömyys, mahdollisuus perustella mielipiteensä, toisen tunteminen, tiukan valvonnan puute, avoimuus, päivittäiset teot, johtamistoimenpiteet sekä pyrkimys kuunnella. Rikottua luottamusta koettiin vaikeaksi saada enää takaisin. Esille ei tullut suoranaisesti luottamukseen vaikuttavina tekijöinä työolot tai esimiehen edustavan organisaatiota luottamuksen suhteen, mitä Keskinen (2005, 79–81) nostaa esille. Haastateltavien käsitykset olivat muuten hyvin saman kaltaisia kirjallisuudessa

mainittujen luottamukseen vaikuttavien tekijöiden kanssa (kts. Aarnikoivu 2010, 18–21; Autio ym. 2010, 20; Juuti & Vuorela 2015, 27, 48; Keskinen 2005, 70–75, 81; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 68, 69).

*Luottamus on mun mielestä avainsana keskusteluissa [...] luottamukseen vaikuttaa päivittäiset teot [...] johtamistoimenpiteet luo sen pohjan siihen, että luottamusta löytyy [...] sit jos se luottamus menetetään ni kyl sit löytyy niitä keinoja mil-lä ruvetaan kyttäämään ja kyyläämään, mut se on sit kaikilta pois. HE1*

*[...] siihen liittyy avoimuus mutta kuitenkin jos ollaan sovittu joitaki asioita mitkä on kahenkeskisiä ja luottamuksellisia ni niistä ei sit tosiaankaan puhuta. Mut sit jos se on kerran menetetty ni vaikea sitä on saada takaisin [...] Et se luo niinku luottamusta ku ei oo kovin tiukkaa valvontaa [...] hän luottaa että me osataan hommamme ja kysytään jos jotakin tullee. HT1*

Luottamuksen kuvailtiin auttavan dialogiaan ja antavan mahdollisuuden olla eri mieltä (kts. Wink 2007, 199–202). Lisäksi luottamusta pidettiin avain asiana avoimuuden ja rehellisyyden kannalta. Luottamus on tärkeä myös oppimisen ja kehittymisen kannalta, sillä luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan tehdä virheitä, käydä niitä yhdessä läpi niistä oppien, kysyä neuvoa ja myös kritisoida (kts. Bukowitz & Williams 2000, 146; Juuti & Vuorela 2015, 70, 77; Lempinen 2010, 149; Mönkkönen & Roos 2010, 105; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 44, 45; Ukko ym. 2007, 30). Lisäksi luova toiminta ja uusien ajatusten syntyminen edellyttää varmuutta toisen hyväksyvistä suhtautumisesta itseän ja omiin ajatuksiin (Autio ym. 2010, 33).

*[...] luottamus on osa sitä, että voi esittää oman mielipiteensä ja toisaalta tietää että... että toisaalta voi olla erimieltä ja keskustella niistä keinoista. TT4*

## **Palaute**

Sekä esimiehiltä että alaisilta kummassakin organisaatiossa nousi esille palautteen merkitys; se koettiin tärkeäksi anniksi kehityskeskusteluissa (kts. Berlin 2008, 149, 157; Keskinen 2005, 64, 66; Perkka-Jortikka 2005, 211, 212). Palaute koettiin tärkeäksi sillä se auttaa kehittämisessä kertomalla esimerkiksi mihin suuntaan ollaan menossa, edistää työhyvinvointia ja antaa arvostuksen tunnetta (kts. Berlin 2008, 1, 79, 81, 114, 141; Mönkkönen & Roos 2010, 147; Perkka-Jortikka 2005, 211, 212; Valpola 2000, 164). Palaute siis lisää työssäoppimista mutta lisäksi sen antaminen esimiehelle koettiin luottamuksen osoituksena ja palautteen koettiin viljelevän motivaatiota ja yhteishenkeä.

Palautetta olen käsitellyt enemmän kirjallisuudesta käsin Palaute -luvussa (kts. esim. (Aarnikoivu 2010, 34; Berlin 2008, 84, 87, 88; Lindholm ym. 2012, 57, 88; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60, 62, 112). Samalla tavalla ei ajateltu kehityskeskusteluja korvaamattomaksi palautteen annon suhteen, niin kuin Ruorasan tutkimuksessa (2011, 155). Myöskään ei esiintynyt käsityksiä koskien taloudellisen palkitsemisen mahdollisuuden hyödyllisyyttä suorituksenarvioinnin yhteydessä, niin kuin Kampkötterin (2014, 13–16) tutkimuksessa.

Käsitykset esimiehillä ja työntekijöillä palautteesta olivat pitkälle samanlaiset Ruorasan (2011, 94, 95) tutkimustuloksien tapaan. Kuitenkin eräs esimies kertoi, että etenkin positiivista ja välitöntä palautetta voisi antaa enemmän. Sen sijaan pari hänen työntekijöistään ajatteli, että rakentavaa palautetta voisi saada ja antaa enemmän. Ruorasan (2011, 94, 95) tutkimuksessa ajateltiin saatavan pääasiassa myönteistä palautta, mutta tässä tutkimuksessa sen sijaan koettiin sekä positiivista että korjaavaa palautetta saavan ja annettavan. Toisin kuin Berlin (2008, 94) tutkimuksessa jossa esiintyi sekä positiivisen että korjaavan palautteen kaipuu, haastateltavat olivat pääasiassa tyytyväisiä palautteen saamiseen. Joskin koettiin, että palautetta, myös välitöntä, voisi aina antaa ja saada enemmän. Välittömän palautteen ja kehityskeskusteluissa annettavan palautteen välillä onkin eroavaisuuksia (kts. Berlin 2008, 140–142, 149, 156; Lindholm ym. 2012, 130; Ruorasan 2011, 155, 157). Ruorasan (2011, 159) tutkimuksen valossa välittömän palautteen pitäisi kuulua jokapäiväiseen arkeen. Myös Berlin (2008, 140, 141) tutkimuksessa palautteista spontaanit koskettivat enemmän kuin kehityskeskustelussa annetut, niitä pidettiin välittömämpinä.

*[...] oon ite saanut monenlaista palautetta, sekä huonoa että hyvääki [...] palautetta pitäis varmaan antaa paljon [...] jokainen kaipais sitä palautetta paljon paljon enemmän [...] TTI*

Haastateltavista toiset kokivat, että heidän olisi hyvä antaa enemmän rakentavaa palautetta, toiset puolestaan positiivista palautetta esimerkiksi kollegoille. Havaittavissa ei ollut selkeää samanlaisuutta Ruorasan (2011, 94, 95) tutkimuksen kanssa siltä osin, että esimiehet kokisivat olevansa tyytymättömiä antamaansa palautteeseen kuin työntekijät saamaansa palautteeseen. Eräs esimies kuitenkin kertoi haluavansa enemmän henkilökohtaista kehittävää palautetta. Tämä viittaa siihen, että työntekijät antavat vähem-

män henkilökohtaista palautetta kuin esimiehet, kuten Ruorasen tutkimuksessa (2011, 99, 137). Monet tavaratalon osastopäälliköistä kaipasivat enemmän palautetta omilta työntekijöiltään.

*[...]enhän mä sitä palautetta hirveesti heiltäkään saa... et monesti sitä pitää ite [...] et minäkin haluaisin sit palautetta et no miten kehittää sitä omaakin tekemistä. Jos aattelen ihan sellasta et minulle henkkohtasta palautetta ni voin sanoo suoraan, et saan hyvin vähän sitä... [...] TE1*

*[...] omalta porukaltani palautetta tulee aika vähän ja ite tietenkin haluaisin et sitä tulis enemmän, et mihin suuntaan ollaan menossa [...] TT2*

Vaikka korjaavaa palautetta koettiin annettavan ja saatavan, käsitys oli se, että positiivisen palautteen lailla sitä voisi antaa entistä enemmän. Esimiehet myös kertoivat miettivänsä etukäteen ja toisinaan jopa jännittävänsä tietyissä konteksteissa korjaavan palautteen antamista. Tutkimuksessa tuli ilmi, että korjaava palaute koetaan haasteellisemmaksi kuin positiivinen palaute. Tutkimukseni on siis osittain linjassa Geddesin ja Baronin (1997, 433, 434) tutkimuksen kanssa, vaikka esiin ei noussutkaan suoranaista pelkoa huonosta tai aggressiivisesta suhtautumisesta korjaavan palautteen antoon eikä tämän takia palautteen annon välttelyä toisin kuin Geddesin ja Baronin (1997, 434, 440, 445) sekä Benedictin ja Levinen (1988, 512) tutkimuksissa.

*[...] kyllä nykyssä työssä vois olla ihan kiva saada enemmän sitä rakentavaa palautetta [...] mut vaikee sanoa et tuleeko sitä rakentavaa palautetta annettua kyllä itsekkään. HT1*

*Palautettahan vois varmasti antaa aina enemmän, ainaki positiivista palautetta [...] HE2*

Esille ei myöskään tullut esimiesten ja työntekijöiden välisten palautekeskustelujen muuttuneen korjaavan palautteen jälkeen puolustautumiseksi, niin kuin Kivisen (2008, 166, 170) tutkimuksessa tai aiheuttaneen ainakaan voimakasta negatiivista reagointia niin kuin Geddesin ja Baronin (1997, 450) tutkimuksessa. Myös Kleinin ja Snellin (1994, 165) tutkimuksen mukaan kritiikki saattaa synnyttää usein negatiivisia vaikutuksia reagoimiseen. Kokemuksia edellä mainittujen kaltaisesta oli ennemminkin esimerkiksi tavaratalon työntekijöillä, osastopäälliköiden ja näiden alaisten välisissä keskusteluissa. Esimiesten ja työntekijöiden välillä kuvailtiin olevan hyvä suhde, mikä edistää Kleinin ja Snellin (1994, 172) tutkimuksen mukaan korjaavan palautteen hyväksymistä ja suorituksen muutosta.

Haastateltavilla oli käsitys, että kyseisissä tiimeissä osataan ottaa ja antaa korjaavaakin palautetta näitesti ja rakentavasti. Palautteesta nousi myös esille, kuinka tärkeä on osata käyttää sitä oikein. Palautetaitoja olen avannut Palaute -luvussa (kts. esim. Autio ym. 2010, 82; Berlin 2008, 81, 87–91; Helin 2002, 141–143; Lindholm ym. 2012, 132, 133; Perkka-Jortikka 2005, 211, 212; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60–63; Ukko ym. 2007, 39). Palautetta voisi aina pyrkiä lisäämään, parantamaan ja kehittämään. Kuitenkaan esille ei noussut Keskisen (2005, 64, 66) tutkimuksen tapaan kokemuksia siitä, että palautteen anto ajateltaisiin erittäin vaativaksi ja että siinä koettaisiin usein epäonnistuttavan.

*[...] meillä osataan antaa ja ottaa palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista [...] Negatiivisistakin asioista osataan keskustella rakentavasti. HT3*

Poursafarin ym. tutkimuksen pohjalta (2014, 189, 190) kokemus suorituksen arvioinnista tulisi olla yksilölle positiivinen, jotta se voisi vaikuttaa myös yksilön organisaatiokäyttäytymiseen positiivisesti. Haastateltavat pitivätkin tärkeänä löytää aina positiivinen asia palautteeseen, aloittaa ja lopettaa positiivisella. Myös Berlin (2008, 79, 202) tutkimuksessa ajateltiin, että palautteen tulisi olla sekoitus korjaavaa että positiivista palautetta, jolloin se on kannustavaa, kehittävää sekä ajatusten vaihtoa synnyttävää. Tutkimuksessani koettiin, että mikäli itse saa palautetta, pitäisi palautteesta kiittää tai perustella omia päätöksiään. Mahdollisuus perustella omia päätöksiään auttaa myös negatiivisen palautteen vastaanottamisessa (Berlin 2008, 106, 214, 215).

Korjaavaa palautetta annettaessa koettiin tärkeäksi aina miettiä kehitysehdotuksia (kts. Berlin 2008, 1; Lindholm ym. 2012, 139; Ukko ym. 2007, 40). Erityisesti esimiehiltä nousi esille, että olisi tärkeä aina etukäteen miettiä kuinka korjaavan palautteen antaa (kts. Berlin 2008, 214). Etukäteen tilanteen miettiminen ja suunnittelu auttaa palautteenannon mukauttamista kontekstin ja persoonan mukaan. Kleinin ja Snellin (1994, 72) tutkimuksessa tilanteen mukaan soveltaminen vaikutti positiivisesti suorituksenarviointikeskustelun kulkuun. Tilanteen miettiminen etukäteen kannattaa kummallakin osapuolella, sillä tietoisella vaikuttamisella toisen vaikutelmaan ja mielikuvaan itsestä voidaan vaikuttaa myös arviointiprosessiin. Itsestä syntyvän vaikutelman miettimisen avulla voidaan kasvattaa toisen myönteistä suhtautumista itseän, mikä puolestaan lisää avoimempaa, myönteisempää ja rennompaa tunnelmaa, sekä esimerkiksi huumoria ja suosituksia. (Wayne & Kacmar 1991, 83, 84.)

## Keskusteluihin vaikuttaa valmistautuminen, asenne, aktiivisuus ja panostaminen läpi vuoden

Kuten Ruorasan (2011, 151) tutkimuksessa, tässä tutkimuksessa kehityskeskusteluihin valmistautuminen koettiin auttavan kehityskeskustelujen onnistumista (kts. Autio ym. 2010, 40, 41; Juuti & Vuorela 2015, 98; Lindholm ym. 2012, 107; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 125; Sydänmaanlakka 2012, 95; Ukko ym. 2007, 30). Sitä pidettiin tärkeänä, sillä se esimerkiksi auttaa orientoitumaan keskusteluun. Pari esimiehistä korosti, kuinka tärkeä on valmistautua etukäteen kun haluaa saada mitä tahansa läpivietyä. Suurin osa haastateltavista kertoi olevansa tyytyväisiä omaan ja toisen osapuolen valmistautumiseen, mutta yksi esimies ja pari työntekijää koki tässä olevan kehittämisen varaa. Valmistautuminen tapahtui keskustelukaavakkeiden ja ennakkomateriaalin pohjalta (kts. Ukko ym. 2007, 30). Mietittiin esimerkiksi tavoitteiden onnistumisia, sen syitä, uusia tavoitteita, vahvuuksia, heikkouksia ja tulevaisuuden suuntaa sekä mitä ylipääntänsä haluaa sanoa.

*[...] valmistautuminen, molempien. Ihan selkeesti sillä on kyllä iso merkitys. TT3*

*[...] se, et on valmis siihen keskusteluun, et on valmistautunu ja miettinyt niitä asioita etukäteen. Et se on mun mielestä kaikista tärkeintä. TE1*

Valmistautumisen lisäksi esille nousi työntekijän aktiivisuus ja asenne kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavana asiana. Esimies ei yksinään saa kehityskeskusteluja onnistumaan (kts. Autio ym. 2010, 42; Helin 2002, 113; Keskinen 2005, 44; Kulla 2008, 104; Lindholm ym. 2012, 74; Tansky 1991, 112, 115; Valpola 2000, 166). Kummankin osapuolen täytyy myös huolehtia sovittujen asioiden toteutumisesta. Yksilön asenteilla, uskomuksilla ja odotuksilla on iso vaikutus liki kaikkeen tämän elämässä, joten ne väistämättä vaikuttavat myös työyhteisötaitoina ja kehityskeskusteluissa. Asenteita ja uskomuksia voi lähteä tietoisesti tarkastelemaan ja muuttamaan hyödyllisimmiksi. Asenteita ja uskomuksia olen käsitellyt enemmän Asenteiden voima -luvussa. (kts. esim. Aarnikoivu 2010, 126; Autio ym. 2010, 85; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 21–25, 31; Valpola 2000, 85; Wink 2007, 205).

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että ajatuksensa kertoo rehellisesti. Apua saa pyydettyä ja on omaa tyhmyyttä jos ei kerro työhön vaikuttavista asioista. Esimiehet ovat antaneet työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja olla aktiivisia esimerkiksi kehityskes-



kustelujen runkoa yhdessä parantamalla tai keskustelun jälkeen sitä arvioimalla ja palautetta antamalla (kts. Klein ym. 1987, 276; Lindholm ym. 2012, 99; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 115; Valpola 2000, 139–143). Myös Tanskyn (1991, 110) tutkimuksessa todettiin työntekijän aktiivisuuden merkitys ja Ruorasan (2011, 132) tutkimuksessa sekä esimiehet että työntekijät nostivat työntekijöiden aktiivisuuden esille. Työntekijän aktivoimisesta olen kirjoittanut enemmän Keskustelun vaikuttavuuden edistäminen sekä Vuorovaikutustaidot -luvuissa (kts. esim. Aarnikoivu 2010, 12, 76, 148; Autio ym. 2010, 38–41, 146; Helin 2002, 113; Kulla 2008, 104, 105; Lindholm ym. 2012, 64, 124; Sydänmaanlakka 2012, 92, 101, 107; Valpola 2002, 24, 76).

*[...] jos alainen on sen tyyppinen, et se ei kerro mitään, vastailee yksisanaisesti, et kaikki on joo ihan hyvin... et sit on esimiehenä kauheen vaikee lähtee kannustamaan tai miettimään et mistä tarvitaan kehittymistä tai tukea tai apua tai mitä ikinä. TT1*

*[...] sanoo vaan sit itekki, et ei nöyristelemällä tuu mistää mitää [...] TT3*

Haastateltavat kuvailivat, kuinka kehityskeskustelujen aluksi saatetaan vaihtaa muutama rupattelulause ennen itse asiaan menemistä. Tämän alun *small talk*- keskustelun avulla pyrittiin Ruorasan (2011, 121) tutkimuksessa vaikuttamaan työntekijän keskusteluaktiivisuuteen. Sama keino neuvotaan myös kirjallisuudessa keskustelua virittävänä ja tunnelmaa rentouttavana (kts. Autio ym. 2010, 76; Juuti & Vuorela 2015, 98; Lindholm ym. 2012, 78; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 114). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan vahvasti noussut esiin esimiesten pyrkimys aktivoida työntekijöitä juuri keskustelemaan. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työntekijät olivat jo valmiiksi keskusteluun osallistuvia, jolloin ei ole tarvetta panostaa työntekijän keskusteluun aktivoimiseen.

Sekä alaiset että esimiehet kokivat tärkeäksi molemminpuolisen aktiivisuuden ja panostamisen, myös läpi vuoden kehityskeskustelujen ulkopuolella (kts. Aarnikoivu 2010, 6). Esimerkiksi Tanskyn (1991, 112, 115) tutkimuksissa huomattiin esimies–alaissuhteen vaikuttavan keskusteluihin (kts. Klein ym. 1987, 275). Riittävä viestintä vähentää myös epävarmuutta asioiden oikeiden laitojen suhteen. Esimiehet ajattelivat, että johtamiseen pitää panostaa koko vuoden jotta kehityskeskustelut voivat onnistua. Myös keskusteluyhteys pitää säilyä kehityskeskustelujen ulkopuolellakin, pelkät kehityskeskustelut eivät siis riitä viestinnäksi (kts. Aarnikoivu 2010, 34; Juuti & Vuorela 2015, 96; Ukko ym.

2007, 29; Valpola 2000, 10, 37; Valpola 2002, 35). Työntekijät ajattelivat, että esimiesten luokse on helppo mennä juttelemaan milloin vain ja monet tarvittaessa aktiivisesti siellä kävivätkin. Keskusteluyhteyden avulla tiedetään myös tavoitteiden etenemisestä ilman erillistä seurantaakin.

*[...] et me puhutaan paljon muutenki kehityskeskustelujen lisäksi [...] molemmilta puolilta pitää olla sitä aktiivisuutta ja vuorovaikutusta jotta tulee tarpeeksi puhuttua. HT1*

*[...] jos panostaa pelkkään kehityskeskusteluun, ni ei onnistu. Mut jos panostaa koko siihen johtajuuteen koko vuoden ajan, ni sit onnistuu. HE1*

Työntekijöiltä nousi esiin käsitys tietynlaisesta työntekijöiden itsenäisyydestä. Hallinnollisessa yksikössä ajateltiin, että koska kyseessä on asiantuntijatehtävät, usein työtä tehdään itsenäisemmin, vapain käsin ja tunnetaan omat työt esimiestä paremmin. Työntekijä saattaa itse parhaiten tietää tarvittavat työkalut tehdä työ ja mitä osaamista siihen tarvitaan. Kummankin organisaation työntekijät myös ajattelivat tietävänsä mistä tietoa saa tarvittaessa ja he kertoivat reflektovansa aktiivisesti. Heitä kannustetaan menemään koulutuksiin mutta pääasiassa työntekijät itse huolehtivat ja valitsevat koulutukset ja esimiehelle jää koulutuksen hyväksyminen (kts. Saari 2013, 100, 101). Tämä lienee ominaispiirre asiantuntijatehtävissä tai vastaavissa oleville.

*[...] et varmaan ollaan opittu siihen, et ollaan ite aktiivisia. HT1*

### **Esimiehen kuuluu olla esimies**

Sekä esimiehiltä että työntekijöiltä nousi esille käsitys esimies–alainen asetelmasta ja esimiehen roolista. Esimies ei voi olla liian sisällä ryhmässä, vaan hän on ryhmän esimiehenä (kts. Lönnqvist 1996, 49, 51). Koettiin, että kehityskeskusteluissa, niin kuin muuallakin, esimiehellä tulee olla esimiehen rooli joka ei kauheasti vaihtelee. Kuitenkin esimiehen toiminta ja kommunikointi kannattaa miettiä työntekijän mukaan (kts. Aarnikoivu 2010, 36). Esimiehen tulee aina olla johdonmukainen, luottamuksellinen ja reilu sekä käyttäytyä esimiehen lailla. Tämä ei estä välien olemista mutkattomia. Esimiehen rooli on vaateliias koska erään haastateltavan sanoin työntekijät tekevät henkisesti töitä hänelle, eivätkä talolle. Esimiehen tulee olla esimerkki omille työntekijöilleen ja pitää olla reilu, johdonmukainen ja luottamuksellinen.

*[...] siinä on semmosta tietynlaista vaateliaisuutta ja semmosta esimiehen roolia kyllä on. Mut että mä tavallaan koen et niin sen pitää ollakin. Et tavallaan se on hyväki. TT4*

*[...] kaikesta siitä välittömyydestä huolimatta [...] että hän on esimies. Mut mun mielestä mä en voi hoitaa työtäni kunnolla jos mä en muista että hän on esimies. Siks et mä tiiän koko ajan että hän on mun esimies, ni sit mä tiiän koko ajan että mulla on esimies kehen mä voin luottaa ja keltä mä saan sen tuen. HT4*

Useat työntekijät ajattelivat kehityskeskustelun vetämisen olevan esimiehen vastuulla ja hyödylliseksi nähtiin, mikäli kehityskeskustelujen vetäjä olisi lähiesimies. Osa työntekijöistä kaipasikin tehokkaampaa asioiden läpikäymistä. Monet työntekijöistä ajattelivat joidenkin esimiesten vain olevan toisia parempia kehityskeskustelujen vetäjiä. Myös esimiehet kertoivat, että esimiehen tehtävä on tarvittaessa viestiä määrätietoisestikin eteenpäin. Työntekijät ja esimiehet kokivat, että esimiehen tulee olla esimies ja sen on positiivinen asia. Esimieheltä odotetaan keskustelun olevan tasa-arvoista ja työntekijän mukaan ottavaa, mutta esimiehen täytyy olla myös esimies, joka myös tarvittaessa tiukka ja sanoo viimeisen sanan. (kts. Aarnikoivu 2010, 30; Lindholm ym. 2012, 115; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 27, 28; Valpola 2002, 98–101; Virtanen 2005, 222.)

### **7.3 Kehityskeskustelujen vaikutukset ja merkitykset**

Kehityskeskusteluprosessin antiin ja merkityksiin liittyen nousi haastateltavilta hyvin samantyyppisiä ajatuksia niin esimiehillä kuin työntekijöilläkin kummastakin organisatiosta. Pieniä eroavaisuuksia kuitenkin oli.

#### **Kehityskeskustelu merkitsee vaihetta menneen ja tulevan välillä**

Kehityskeskustelut merkitsivät paikkaa saada palautetta. Vaikka ilmi ei tullut Ruorasan (2011, 155) tutkimuksen tapaan että keskustelut olisi koettu palautteenannon kannalta korvaamattomina, oli kehityskeskustelujen yksi anti ja merkitys selkeästi palautteen saanti. Myös uusien tavoitteiden ja seuraavan kauden läpikäyminen oli hyvin merkityksellinen asia työntekijöille (kts. Autio ym. 2010, 69; Juuti & Vuorela 2015, 96, 97; Sydänmaanlakka 2012, 87, 92; Ukko 2009, 46; Valpola 2000, 137, 138; Viitala 2002, 133). Kerrottiin, kuinka kehityskeskustelu merkitsee uusien tavoitteiden, suunnitelmien ja suunnan saamista ja siten toimii ajatusten selkeyttäjänä. Tavoitteiden ja omien vastuiden kautta voi saada merkitystä työlle (kts. Aarnikoivu 2010, 33; Sydänmaanlakka

2012, 87; Ukko ym. 2007, 27). Paljon kuvailtiin keskustelujen antina olevan erityisesti konkreettiset, käytännölliset ja selkeät tavoitteet, suunnitelmat ja kehitysehdotukset.

*[...] kyl se on tärkeintä et saa sen konkreettisen tavoitteen tai suunnitelman että mitä tässä nyt seuraavaksi tapahtuu. TT3*

*Kyllä se suunta sekä mulle itelle että sille hankkeelle on se kaikista konkreettisim. HT4*

Aikaisemman kauden läpikäyminen sekä tulevaisuudesta ja uusista tavoitteista puhuminen merkitsi tilinpäätöstä ja ajatuksien siirtämistä tulevaan. Ruorasen (2011, 6, 122, 139) tutkimuksen tapaan tärkeiksi käsiteltäviksi aiheiksi koettiin muun muassa keskustelu suoriutumisen ja tulevista työtehtävistä. Keskustelut merkitsivät sopimista ja yhteisymmärrykseen pääsemistä aikaisemmasta ja tulevasta (kts. Aarnikoivu 2010, 63; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 92; Ukko ym. 2007, 30; Valpola 2000, 142). Kumpikin osapuoli tietää mitä on haettu ja on saatu sovittua asiat. Tämä antaa työntekijälle luvan toimia sovitun mukaan sekä varmuuden esimiehen tuesta.

*[...] että sen keskustelun jälkeen sulla on sellanen olo, et kumpikin tietää mitä on niinku haettu. Ja se että on sovittu ne tietyt asiat. TT4*

*[...] onhan se aina vähän semmonen tilinpäätös sille kaudelle, et mitä on saavutettu ja mitä tehty ja onko sit vielä mitä parannettavaa. Ja sit tosiaan se ku saat ne uudet haastetavoitteet, et mitä lähetään hakemaa. Et sit siirretään ajatukset edellisestä kaudesta uuteen tulevaan. TT2*

### **Kehityskeskustelut merkitsevät luottamuksellista keskusteluaikaa esimiehen kanssa**

Kehityskeskustelut merkitsevät esimiehen luottamuksellista kahdenkeskistä huomiota ja aikaa, jolloin esimies paneutuu työntekijän asioihin. Voidaan saada apuna juuri omaan työskentelyyn ja työhyvinvointiin. Tämän moni koki tärkeäksi runsaasta arjesta puhumisesta huolimatta. Tämä on työntekijälle tilaisuus puhua luottamuksella mielessä olevista asioista, tulla kuulluksi ja saada palautetta. Se, että esimies on kiinnostunut juuri työntekijän ajatuksista ja tukee työntekijää, lisää motivaatiota ja auttaa tuntemaan ettei ole yksin asioiden kanssa. Tämä esimiehen huomio aika merkitsee myös työntekijän ja tämän työn arvostamista (kts. Aarnikoivu 2010, 60). Työntekijälle tulee tunne, että hänen esimiehensä haluaa tehdä kaikkensa jotta hän voisi onnistua työssään. Koska kah-

denkeskistä aikaa ja esimiehen huomiota arvostettiin korkealle, vahvistaa se yksilökehityskeskustelujen tärkeyttä ryhmäkehityskeskusteluihin nähden.

*[...] se on tärkeää että tulee kuulluksi [...]että joku on kiinnostunut niistä ajatuksista tai minun sanomisistani [...] et sillä on tosi iso merkitys sit työssäjaksamisessa. Ja et sä saat sitä palautetta [...] TEI*

*[...] ni sithän se on semmonen, et nyt esimiehen huomio on vaan tässä asiassa. Et puhelimet on kiinni eikä sähköpostit laula [...] tulee semmonen et se on oikeesti kiinnostunut. TT1*

*[...] et siinähan mielessä se on sellanen ainutlaatuinen arvokas tilaisuus esimiehen kanssa [...] kahen kesken jutella. HT1*

Kehityskeskustelun koettiin merkitsevän paikkaa keskustella. Kahdenkeskinen tilaisuus puhua esimiehen kanssa työntekijää koskevista asioista vastaa moniin kehityskeskustelujen tarkoituksiin työntekijän näkökulmasta (kts. Autio ym. 2010, 42; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 94, 100). Esimerkiksi se on oiva tilaisuus vastata Valpolan (2002, 34) mainitsemiin työntekijän mielessä pyöriviin työelämäänsä koskeviin kysymyksiin. Kirjallisuudessa muutoinkin korostetaan kehityskeskustelujen ainutlaatuisuutta esimiehen ja työntekijän välisenä kahdenkeskisenä laatuajana (kts. Aarnikoivu 2010, 34; Juuti & Vuorela 2015, 96, 97; Keskinen 2005, 41; Lindholm ym. 2012, 74; Ukko ym. 2007, 29; Valpola 2002, 35; Valpola 2000, 7–10, 37).

Moni haastateltavista kuvaili kehityskeskustelujen toimivan johtamisen ja viestinnän apuna (kts. Aarnikoivu 2010, 64–66; Kulla 2008, 2; Sydänmaanlakka 2012, 91; Ukko 2009, 46, 47; Ukko ym. 2007, 10 29; Valpola 2002, 34). Myös Ruorasen (2011, 159) ja Viitalan (2002, 133) tutkimuksissa nousi esille kehityskeskustelujen merkitys viestinnälle. Kahdenkeskisen laatuajan ansioista esimiehen ajateltiin saavan tärkeää tietoa työntekijästä ja tämän vastuualueista, sekä hän voi tutustua työntekijään ja tämän ajatuksiin. Saadun tiedon avulla esimies osaa tarttua ongelmakohtiin. Lisäksi keskustelujen ajateltiin auttavan esimiestä tietämään miten alaista voisi käyttää ja hyödyntää organisaatiossa. (kts. Aarnikoivu 2010, 64–66; Autio ym. 2010, 42, 69; Juuti & Vuorela 2015, 34, 79, 80, 96, 97; Sydänmaanlakka 2012, 92; Ukko 2009, 42–47.) Tutkimuksessani on siis tämän suhteen vastaavuutta Viitalan (2002, 133) tutkimuksen kanssa.

*Niissä oppii koko ajan työntekijöistä [...] mä opin työntekijöistä uusia asioita keskusteluissa ja miten he suhtautuu tiettyihin asioihin. HE2*

Kehityskeskustelujen ajateltiin olevan paikka viedä työntekijän omia asioita eteenpäin, onhan se keskusteluaikaa juuri työntekijää koskevista asioista ja ajatuksista (kts. Ronty-Östberg & Rosendahl 1998, 116). Koettiin, ettei tämä aina kaikilla toteudu. Jos sovitut asia eivät toteudu tai asiat eivät mene eteenpäin, kehityskeskustelujen anti saatetaan helposti kokea kehnoksi (kts. Autio ym. 2010, 146; Perkka-Jortikka 2005, 213). Eräs työntekijä nostikin esille kuinka tärkeä olisi puhutuista ja eteenpäin vietävistä asioista saada väliaikatietoja ja konkreettisen päätöksen perusteluineen (kts. Lindholm ym. 2012, 100). Esiin siis tuli Kullan (2008, 107) tutkimuksen tapaan kaippu lisätä järjestelmällisyyttä ja prosessinomaisuutta eritoten tällä saralla.

*[...] varmaan osa kokee, et siellä vaan puhutaan mutta asioihin ei oikeesti pystytäkään vaikuttamaan. Tai ainaki itellä on se, että kaikenlaisiahan lupauksia siellä tulee mutta... tai esimies lupailee että muutoksia tulee mut sit ei kuitenkaa. HT2*

*[...] luultavasti kaikki ei oo saanu asioitaan vietyä eteenpäin, jolloin siitä saattaa tulla aika semmonen lannistunu fiilis. HT3*

### **Kehityskeskusteluista eväitä kehittymiseen ja työhyvinvointiin**

Tutkimuksessa esiintyi kehityskeskusteluprosessin anti kehittymien kannalta sekä esimiehille, työntekijöille että näiden vastuualueille. Myös kirjallisuudesta käsin tarkasteltuna kehityskeskusteluissa esiintyi paljon kehittymistä ja työhyvinvointia tukevia piirteitä. Kehityskeskustelut esimerkiksi auttavat hyödyllisten tietojen tunnistamisessa sekä lisäävät yhteistyötä, avoimuutta ja luottamusta (kts. Argyris 1999, 107, 108, 129, 157).

Keskusteluista kuvailtiin saatavan eväitä ja tukea työssäoppimiseen ja kehittymiseen. Niissä analysoidaan tarkemmin omaa tekemistä, saadaan yhdessä sovittuja suuntalinjoja oppimiselle ja kehittämiselle sekä opitaan kun käydään yhteenvetona edellistä kautta läpi. Myös esimerkiksi Lehtosen ja Salmensaaren (2004, 55) tutkimuksessa todettiin onnistuneiden kehityskeskustelujen auttavan ammatillisessa kehittämisessä ja Tanskyn (1991, 110) tutkimuksessa pidettiin kehitystavoitteiden ja uratavoitteiden käsittelyä tärkeänä asiana. Kirjallisuudessa kehityskeskustelujen mahdollisuuksista kehittymisen kannalta kirjoittavat esimerkiksi Aarnikoivu (2010, 11), Autio ym. (2010, 42, 69, 77), Juuti ja Vuorela (2015, 96, 97), Lehtonen ja Salmensaari (2004, 55), Lindholm ym. (2012, 56, 74), Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 115), Sydänmaanlakka (2012, 92, 169, 170), Valpola (2000, 119) sekä Viitala (2002, 133, 188–192).

Selkeästi suurin osa tutkimukseen osallistuneista koki kehityskeskusteluprosessin tukevan ja vaikuttavan positiivisesti omaan ammatilliseen kehittymiseen ja oppimiseen. Tämä eroaa Linnan (2008, 49) ja Viitalan (2002, 204) tutkimuksista, joissa henkilöstö oli tyytymättömämpi keskustelujen vaikutukseen oman työskentelyn ja ammattitaidon kehittymisen kannalta. Kehityskeskustelut kuvailtiin merkitsevän antia kehittymiselle, eli työntekijöiden voidaan päätellä haluavan kehittyä. Päätelmä on tältä osin yhdenmukainen Saaren (2013, 95) tutkimuksen kanssa.

Tutkimuksessani kokeneelle työntekijälle kehityskeskustelu ei välttämättä aina opettanut mitään uutta, mutta saattoi tällöinkin toimia pohdinnan synnyttäjänä. Pohdinta on kuitenkin avainasioita kehittymiselle (kts. Argyris 1999, 127, 165, 230; Bukowitz & Williams 2000, 137). Lisäksi keskustelujen kerrottiin olevan hyvä kehittymisen seuraamisen apuväline ja se toimii esimiehen apuna työntekijöiden kehittymisen ja ajatuksien seuraamisessa. Eräs työntekijä oli kuitenkin epävarma kuinka juuri kehityskeskustelut toimivat ammatillisen kehittymisen apuna, kun esimies auttaa siinä muutenkin. Toinen työntekijä puolestaan nosti esille, että kehityskeskustelut asettavat myös paineita tuloksellisuuden ja jatkuvan kehittymisen vaatimuksien takia.

*[...] et ku ajatellaan, et okei nyt sä oot saavuttanu tän tason osaamisessa, kehität sitä pikkusen lisää... tavallaanhan siinä pitäs ikuisesti ja äärettömästi kehittyä mutta jossain raja tulee vastaan. Tavallaanhan se asettaa myös paineita. HT2*

Suurin osa haastateltavista kuvaili kehityskeskusteluprosessin edistävän työhyvinvointia ja se koettiin tärkeäksi kehityskeskusteluprosessin hyödyllisyyden kokemuksen kannalta. Keskustelujen kuvailtiin auttavan työssä pärjäämistä ja jaksamista, lisäävän turvallisuuden tunnetta sekä motivaatiota kun esimies on kiinnostunut työntekijän ajatuksista. Eräs esimies ajatteli kehityskeskustelun toimivan työhyvinvoinnin apuna asioissa, joihin hänellä on päätäntävaltaa, kuten työtaakkaan, osaamisvajeeseen, stressiin sekä kuormitukseen.

*Kyl toimii jos se liittyy esimerkiksi kuormittavuuteen tai osaamisvajeeseen. HE2*

Monet kokivat hyödyllisten kehityskeskustelujen auttavan luottamuksellisen työympäristön luomiseen, sitoutumiseen ja motivoitumiseen (kts. Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 92). Myös kiinnostus yksilöstä, saatu kannustus ja kehityssuunnitelmat ovat tekijöitä jotka edistävät näitä. Kuvailtiin myös ongelmien pureskelun lisäävän motivaatiota,

sekä avun ja mahdollisuuksien saamisen lisäävän sitoutumista. Motivaatiota voisi myös lisätä avaamalla ja perustelemalla valmiiksi annettuja tekijöitä ja sopivalla haastavuudella. Tanskyn (1991, 3, 111, 112) tutkimuksessa organisaation tarjoamat kehitysmahdollisuudet ja reiluuden tunne sitouttivat henkilöstöä ja motivoivat. Myös Poursafarin ym. (2014, 188) tutkimuksessa todettiin keskustelujen voivan vaikuttaa henkilöstön kokemukseen organisaation tuesta ja sitoutumisesta yksilöön, mikä puolestaan vaikuttaa yksilön organisaatiokäyttäytymiseen.

*No toki jos sie saat jotain sellasta mikä auttaa sua ni varmasti sit se sitoutumisaste nousee, ku annetaan sit niitä mahdollisuuksia tehdä niitä asioita mihin oot ite halukas lähtemään. TT2*

*[...] et ku käyään läpi, et missä on onnistunut ja missä ja miten kehittyä ni on se motivaattori kyllä. HT1*

### **Kehityskeskustelujen hyödyllisyys?**

Aineistossa esiintyi muutamia teemoja, joihin kehityskeskustelujen vaikutus koettiin epävarmaksi. Esimerkiksi jotkut sanoivat työn merkityksen ja koko yksikön tilanteen olevan selvillä muutenkin. Samoin osa koki kehityskeskustelujen vaikuttavan yhteishenkeen, toiset taas eivät. Jotkut työntekijöistä myös ajattelivat, että asiakaslupauksista sekä arvoista voitaisiin olla tietoisempiakin.

Hallinnollisen yksikön esimiehiltä nousi esiin tarve yhteisestä tietokannasta kehityskeskusteluihin liittyen, jolloin keskustelujen hyödynnettävyys kasvaisi johtamisen näkökulmasta. Tietokannassa olisi hyvä olla riittävät tiedot ihmisten työnkuvista, tehtävistä ja vastuista. He haluaisivat lisäksi paremmin pystyä hyödyntämään ihmisten tietotaitoja ja piilokompetensseja sekä seurata kehittämispolkuja tietokannan avulla. (kts. Boudreau & Ramstad 2008, 20; Lehtonen & Salmensaari 2004, 55; Lindholm ym. 2012, 48, 56.)

*[...]tarvittais sellanen henkilöstöhallinnon järjestelmä mikä sisältäis riittävät tiedot työnkuvista, tehtävistä, vastuista yms. [...] pitäis olla joku semmonen lomake, joka menis jonnekin tietokantaan missä vois esimies ja alainen kumpikin tehdä omia hakuja. HE1*

Toiveissa oli, että ihmisten kyvykkyyksiä pystyttäisiin hyödyntämään koko organisaatiossa. Esimiehet eivät siis kokeneet Kivisen (2008, 166) tutkimuksen tapaan, että kehityskeskusteluista saatua tietoa hyödynnettäisiin koko organisaatiossa. Aineistossa ei



tullut myöskään Kullan (2008, 106, 118) tutkimuksen tavoin esille, että kehityskeskusteluja olisi tietotekniikan avulla tehokkaasti hyödynnetty henkilöstöjohtamisessa. (kts. Aarnikoivu 2010, 102; Autio ym. 2010, 42; Boudreau & Ramstad 2008, 20; Bukowitz & Williams 2000, 42; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 134.)

Useat kokivat kehityskeskustelujen vastaavan tarpeita sekä ne ajateltiin hyödyllisiksi, tärkeiksi ja ne priorisoitiin korkealle muusta kanssakäymisestä huolimatta. Esille ei tullut Kullan (2008, 102, 105) tutkimukseen tapaan käsitystä siitä, että esimiehet eivät ymmärtäisi kehityskeskustelujen tärkeyttä. Joko koettiin ainakin ajatuksen niissä olevan hyvä, kun tulee käytyä pakolliset asiat läpi, tai kuvailtiin niiden olevan tärkeä ja merkityksellinen työväline. Osa haastateltavista oli kehityskeskusteluihin jopa niin tyytyväisiä, etteivät keksineet parannusehdotuksia. Eräs esimieskin ajatteli, ettei keksi miten runkoa muuttaisi, sillä aina voi laittaa persoonaa peliin ja soveltaa. Suurin osa ajatteli motivoitumisen kehityskeskusteluihin olevan hyvä. Työntekijät kertoivat kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavan, kuinka tärkeäksi osallistujat sen kokevat. Kaikki eivät ole ymmärtäneet keskustelujen mahdollisuuksia ja tiedostettiin, etteivät kaikki ihmiset ole keskusteluihin myöskään motivoituneita.

*[...] ni onhan niillä sillei tosi tärkeä merkitys. HT3*

*[...] ni kyllä siellä varmaan oleelliset ja pakolliset asiat käyään [...] HT2*

*Kyllähän ne tullee käymään heti ku löytyy vapaita aikoja. Et ne oottaa sitä tavaltaan et pääsee [...] HE1*

Aineistossa esiintyi myös käsitys, että kokeneemmalle ja pitkään samassa työpaikassa olleelle kehityskeskustelut voivat tuntua turhalta, jopa pakolliselta pahalta. Samaten jotkut työntekijöistä pohtivat saavatko heidän omat alaisensa tai muissa tiimeissä työskentelevät kehityskeskusteluista hyötyä. Tällaisissa tilanteessa olisi hyödyllistä yhdessä työntekijän kanssa pohtia kehityskeskustelujen antia ja miettiä kuinka sitä voitaisiin räätälöidä sisällöltään sopivammaksi (kts. Helin 2002, 134; Ruoraniemi 2011, 133). Omassa tutkimuksessani ei kuitenkaan löytynyt samankaltaisuutta Tanskyn (1991, 114), Poursafarin ym. (2014, 189) ja Kampkötterin (2014, 15, 16) tutkimuksien kanssa siinä, että vaativissa esimies- tai asiantuntijatehtävissä työskentelevät, voimakkaasti sisäisesti ohjautuvat ja motivoituvat tai itsenäisyyttä arvostavat henkilöt saattavat suhtautua keskusteluun negatiivisemmin kuin muut.

## 7.4 Yhteenveto

Tutkimukseni pohjalta voidaan ajatella kehityskeskustelujen kerran vuodessa riittävän, kunhan on muuta tiiviimpää viestintää. Keskustelut kaksi kertaa vuodessa voisi kuitenkin olla vielä toimivampi malli. Kehityskeskustelujen olisi tärkeä olla henkilökohtaisia, ryhmäkehityskeskustelut eivät saisi korvata niitä ainakaan täysin. Riittävän ajan varaa-minen keskusteluille on tärkeää ja haastattelemissani organisaatioissa sitä koettiin varattavan tarpeeksi. Myös keskustelun fyysisen paikan merkitys tiedostettiin vaikka esimerkiksi esimiehen toimisto koettiin kelpaavaksi ja käteväksi. Keskustelun aikainen istumajärjestely hiukan vaihteli mutta silti sitä ei koettu esimies–alainen vastakkainaset-telua synnyttäväksi. Kehityskeskusteluista on pääasiassa opittu aikaisempia opintojen ja kokemuksen kautta. Organisaatiot saattaisivat hyötyä vuorovaikutteisista ennen keskus-teluja pidettävistä ja koko henkilöstöä koskevista valmennustilaisuuksista, joissa yhdes-sä käsiteltäisiin kehityskeskusteluja, niiden tarkoitusta ja hyötyjä, sekä mietittäisiin mitä itse kukin voi tehdä niiden parantamiseksi.

Kehityskeskusteluissa olisi tärkeä käsitellä henkisempiä ja pehmeämpiä asioita. Kehi-tyskeskusteluprosessiksi ei riitä pelkkä tulos–tavoitekeskustelu tai suorituksen arvioin-tikeskustelu, *performance appraisal*, vaan työntekijät kaipaavat ja hyötyisivät organi-saatioiden ohella *kehityskeskustelusta*, *the employee development discussion*, jossa käsi-tellään myös yksilön henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Yksilön henkilökohtaisen kehityksen myötä kehittyy organisaatio. Samoin organisaatio hyötyy työntekijöistä jotka kehittyvät henkisesti, oppivat tuntemaan itsensä ja kehittämään siten myös henkistä pääomaa ja voimavarojaan. Tällainen lähestymistapa saattaisi lisätä työntekijöiden mie-lekkyyttä kehityskeskusteluprosessia kohtaan.

Organisaatioiden olisi hyvä pohtia mistä ja kenen lähtökohdista käsin kehityskeskuste-lujen sisällöt on suunniteltu. Keskustelujen tulisi kohdata teemoiltaan myös työntekijöi-den tarpeiden ja halujen kanssa, jolloin ne koetaan itselle antoisammaksi ja niitä koh-taan ollaan motivoituneempia ja aktiivisempia. Tässä nousee esille se, kuinka hyödyllis-tä olisi saada selville ja kuunnella työntekijöiden haluja ja tarpeita, jotta niiden pohjalta osattaisiin muokata keskusteluista entistä paremmin kumpaakin osapuolta palvelevaa. Samoin kuin työntekijöiden on tärkeä pystyä osallistumaan ja vaikuttamaan keskustelus-

sa sovittaviin asioihin, työntekijän olisi hyvä pystyä vaikuttamaan myös keskustelun käsiteltävien asioiden runkoon.

Kehityskeskustelujen tulisi olla työntekijän ja tilanteen mukaan räätälöityjä, mutta samalla toivottiin myös koko organisaatiotasolle sisällöltään yhtenäisempiä ja tasalaatuisempia kehityskeskusteluja. Kummassakin organisaatiossa koettiin kehityskeskustelujen olevan hyvin eri tasalaatuisia eri osastoilla tai eri tason työntekijöillä. Haastateltavat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä omiin kehityskeskusteluprosesseihinsa ja monet toivoivatkin omien hyvien kehityskeskustelujensa kaltaisia keskusteluja myös muille työntekijöille.

Haaste lieneekin siinä, kuinka saada esimies- tai asiantuntijatehtävissä olevien kehityskeskustelujen kaltaisia ominaisuuksia myös muissa tehtävissä oleville. Muissa tehtävissä olevien huonommat kehityskeskustelut saattavat johtua kehityskeskustelujen räätälöimättömyydestä työntekijän tarpeiden mukaan tai työntekijän alaistaitojen huonomasta tasosta, joka vaikuttaa keskusteluissa esimerkiksi innottomuutena osallistumiseen ja kehittämistyöhön tai epäuskona omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Jatkotutkimuksina voisikin pohtia, millä tavoilla keskusteluista saisi räätälöityä yksilöiden tarpeisiin ja tilanteisiin vastaavia mutta myös yhtenäisempiä ja tasalaatuisempia, sekä miten työtekijöiden alaistaitoja ja kiinnostusta saisi kehitettyä kehityskeskusteluja parantavasti.

Kehityskeskusteluprosessit näyttäytyivät kehittymistä ja oppimista synnyttävänä ja niitä tukevana tekijänä. Työntekijän aktiivisuudella on myös merkitys kouluttautumisen ja kehittymisen kannalta. Kummassakin organisaatiossa moni tekijä edisti kehityskeskustelujen vaikuttavuutta kehittymisen ja oppimisen kannalta, mutta oli joitakin puutteellisinakin näyttäytyviä tekijöitä. Myös haastateltavien käsityksissä kehittymiseen ja kehittämiseen liittyen oli jonkun verran vaihtelevuutta. Näyttää siltä, että kehityskeskustelut toimivat oppimisen ja kehittymisen apuna erityisesti yhteisen pohtimisen ja reflektoinnin synnyttämisen kautta, kun taas koulutuksiin meneminen ja niiden valitseminen on pitkälle työntekijöiden itsensä vastuulla. Tämä lienee ominaispiirre asiantuntijatehtävissä tai vastaavissa oleville.

Tutkimuksessani kannatettiin eri teemoista puhumista joustavasti tarpeen mukaan. Esimerkiksi riittää jos työhyvinvointia tai -jaksamista käsitellään syvällisemmin, mikäli

siihen on tarvetta. Joitakin aiheita voidaan käsitellä kehityskeskusteluja enemmän arjessa, mikäli niiden oikeaksi käsittelypaikaksi ei ehdottomasti koettu vain kehityskeskustelua. Lisäksi oli teemoja, kuten työn merkityksellisyys, joita ei koettu tarpeelliseksi käsitellä keskusteluissa, sillä ne ovat niin vahvasti tiedossa muutoinkin. Myös keskustelun painotus vaikuttaa siihen, mitä asioita tulee käsiteltyä. Esimerkiksi tavaratalossa oppimisen merkitystä enemmän keskityttiin siihen kuinka voitaisiin kehittyä. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat tarpeeksi puhuttavan tulevaisuuden suunnitelmista, työhyvinvoinnista ja kehittämishaluista. Haastateltavien kokemukset siitä, mitä asioita tulee tarpeeksi käsiteltyä ja mitä ei käsitellä tai olisi hyvä käsitellä enemmän, vaihtelivat hieman. Yksi syy tähän lienee henkilökohtaiset mieltymykset; mitä asioita juuri kyseinen yksilö kokee merkitykselliseksi puhua ja kuinka paljon.

Työyhteisötaidot ovat kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta merkityksellinen tekijä. Esimerkiksi palautteeseen, aktiivisuuteen, vaikuttamiseen, esimiehenä ja työntekijänä olemiseen sekä vuorovaikutukseen liittyvät taidot. Nämä taidot vaikuttivat olevan hyvällä tasolla haastateltavillani, mutta organisaatiot voisivat hyötyä esimerkiksi alais-taitoihin liittyvistä koulutuksista, joiden kautta saataisiin koko muukin henkilöstö tietoisemmaksi, tehokkaammaksi ja toimivammaksi yhteisössä.

Haastateltavilla oli käsitys esimiehen roolin merkityksestä. Esimies on esimies hyvästä suhteesta huolimatta ja niin kuuluukin olla. Tutkimuksessani on havaittavissa myös sen vaikutus, että haastateltavat olivat esimies tai asiantuntijatehtävissä. Esille nousi työntekijän itsenäisyys, haastateltava oli oman työnsä asiantuntija. Tämä näyttäytyi esimerkiksi itsenäisempänä ja vapaampana työn tekemisenä sekä oma-aloitteisena lisäkoulutusvaihtoehtojen valitsemisena. Myös palautteen koettiin olevan varsin hyvällä mallilla, joskin sitä voisi aina antaa ja saada enemmän sekä kehittää palautteeseen liittyviä taitoja. Tutkimuksessani pidettiin työntekijälle merkityksellisenä, että hän voisi saada ylemmiltä tahoilta väliaikatietoja ja konkreettisen päätöksen eteenpäin viemistään asioista ja niiden etenemisestä.

Kehityskeskustelujen tunnelman kuvailussa oli hiukan vaihtelua, mutta suurin osa kuvaili sitä esimerkiksi asialliseksi, rennoksi, luottamukselliseksi ja avoimeksi. Erityisesti luottamuksellisuus ja avoimuus näyttäytyivät keskustelun onnistumisen kannalta tärkeinä. Kommunikoinnissa tärkeiksi asioiksi nousi tasavertaisuus, pohtiva ote, rehellisyys,

dialogisuus ja työntekijän aktiivisuus. Monet kuvailivatkin omia keskustelujaan tällaisiksi. Esimiesten ote oli usein valmentava ja suoria vastauksia vältettiin antamasta liian helposti. Työntekijän piti esimerkiksi itse pohtia, perustella valintojaan ja mielipiteitään ja miettiä miksi ongelmat ovat ongelmia ja mitä niille voitaisiin tehdä. Tämä vaativakin tyyli toimi tehokkaasti työntekijän oppimisen ja kehittymisen apuna.

Tutkimuksessani korostettiin aktiivisuuden merkitystä. Kehityskeskusteluihin valmistautumista pidettiin merkittävänä tekijänä keskustelujen onnistumisen kannalta. Esimies ei yksinään saa kehityskeskusteluja onnistumaan, vaan työntekijän aktiivinen osallistuminen ja ajatuksiensa esille tuominen on välttämätöntä. Myös asennoitumisella on valtava vaikutus. Aktiivisuus pelkästään kehityskeskusteluissa ei kuitenkaan riitä, vaan aktiivisuuden ja panostaminen pitää olla sekä esimiehen että työntekijän osalta jatkuvaa läpi vuoden, jotta saataisiin riittävää vuorovaikutusta ja hyvää suhdetta ylläpidettyä.

Kehityskeskusteluprosesseille ilmeni tutkimuksessa monia merkityksiä ja niiden antia kuvailtiin monipuolisesti; tämä todistaa kehityskeskusteluprosessin tärkeyttä. Kehityskeskustelut ovat paikka saada palautetta, siirtää ajatukset menneestä tulevaan, käydä uudet tavoitteet ja tulevaisuutta läpi joka selkeyttää ja antaa suunnan, sekä sopia ja päästää esimiehen kanssa yhteisymmärrykseen asioista. Keskustelut merkitsevät luottamuksellista keskusteluaikaa esimiehen kanssa, jossa käydään läpi työntekijän asioita, tullaan kuulluksi mikä antaa arvostamisen tunnetta, sekä missä esimies saa tietoa työntekijältään ja oppii tuntemaan tätä. Kehityskeskustelujen kuvailtiin toimivan johtamisen ja viestinnän apuna ja olevan työntekijälle paikka viedä omia asioita eteenpäin. Ne antavat tukea oppimiseen, kehittymiseen ja kehittämiseen, sekä toimivat pohdinnan synnyttäjänä. Keskustelujen ajateltiin myös edistävän työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista.

Aineistossa esiintyi myös joitakin tekijöitä, joiden avulla keskustelujen antia voitaisiin kehittää paremmaksi. Esimerkiksi sisältöä räätälöidä vastaamaan myös työntekijän toiveita, sekä antaa väliaikatietoja työntekijälle asioista joita tämä haluaisi saada vietyä eteenpäin. Esimiehet puolestaan hyötyisivät yhteisestä tietokannasta keskusteluihin liittyen, jolloin merkitys johtamisen kannalta kasvaisi. Haluttaisiin paremmin pystyä hyödyntämään henkilöstön tietotaitoja ja piilokompetensseja sekä seurata kehittämisspolkua. Tietokannassa olisi hyvä olla riittävät tiedot esimerkiksi henkilöiden työnkuvista ja

vastuista. Tutkimuksessani kehityskeskustelut näyttäytyvät hyödyllisinä ja tärkeinä sekä suurin osa oli niihin motivoituneita. Haasteena onkin löytää keskustelujen mielekkyys myös niille, jotka eivät sitä syystä tai toisesta mielekkäänä koe.

Tutkimusaineistossani oli paljon samanlinjaisuutta kirjallisuuden kanssa. Myös esimiesten ja työntekijöiden käsitykset kehityskeskusteluista ovat tämän tutkimuksen valossa hyvin yhteneväiset. Esimiehet ja työntekijät tarkastelivat haastatteluissa kehityskeskusteluja omasta kontekstistaan käsin, jolloin esimiesten ja työntekijöiden aineistoissa esiintyi kuitenkin hiukan eri asioista. Esimerkiksi esimiehiltä tuli enemmän käsityksiä johtamisen ja esimiestyön kontekstista, kuten toive yhteisestä tietokannasta keskusteluihin liittyen.

Myös tavaratalon ja hallinnollisen yksikön käsitysten välillä oli pientä hajontaa. Esimerkiksi tavaratalon tulospainotteisuus näkyi aineistossa. Uskonkin organisaatioiden erilaisuuden tuoneen aineistooni moninaisuutta. Kuitenkin näiden eri organisaatioiden aineistot olivat todella samankaltaiset monessa asiassa. Aineistoni kaksi organisaatiota antaa sen, että asia joka on tullut ilmi kummastakin organisaatiosta, ei luultavasti ole tyypillinen vain juuri kyseisenlaiselle työyhteisölle.

## 8 Pohdinta

Tutkimusprosessissani sain monipuolisesti selville työntekijöiden ja esimiesten käsityksiä kehityskeskusteluista ja niiden toimivuudesta. Osa käsityksistä oli jaettu monen haastateltavan kesken ja osa saattoi tulla esille vain yhdeltä henkilöltä. Kehityskeskusteluprosessit koettiin varsin toimivina ja ne näyttäytyivät paljolti myös kirjallisuuden ohjeistuksien kanssa yhteneväseltä. Käsityksien kautta esille tuli myös tekijöitä, joiden kautta kehityskeskusteluprosessia voitaisiin kehittää entistä hyödyllisemmäksi.

Kehityskeskusteluprosesseille kuvattiin monia merkityksiä ja monipuolista antia, mikä todistaakin prosessin tärkeyttä. Ne myös kertovat mitkä tekijät kehityskeskusteluissa koetaan antavaksi, eli minkä asioiden saamisesta pitäisi ainakin huolehtia. Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset kehityskeskusteluprosessista, niiden toimivuudesta ja merkityksistä kohtasivat varsin paljon tässä tutkimuksessa. Oli asioita jotka vain esimiehet tai työntekijät nostivat esille, mutta varsinaisia vastakkainasetteluita ei paljoa esiintynyt. Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen toteutusta ja tutkimustuloksiin vaikuttaneita tekijöitä tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden näkökulmista.

Tutkimuksen luotettavuuteen kannalta tutkijan olisi hyvä kertoa omista lähtökohdistaan ja alku oletuksistaan tutkimukseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Tämän Pro gradun aihe muodostui omasta kiinnostuksestani aihetta kohtaan. Halusin oppia kehityskeskusteluista ilmiönä ja ihmisten käsityksistä niitä kohtaan. Halusin ymmärtää miksi moni ihmisistä kokee ne hyödyttömäksi, mitä kehityskeskustelujen ajatellaan merkitsevän sekä mitä niiden parantamisen eteen voisi tehdä. Koska halusin ilmiöstä kattavan kuvan, päätin kerätä aineistoa kahdesta eri organisaatiosta sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. Ajattelin, että mikäli eroavaisuuksia löytyy aineistojen välillä, voisi niiden vertailu olla mielenkiintoista. Jälkikäteen ajatellen haukkasinkin hiukan liian ison palan haluessani monipuolisuutta sekä pitää vertailumahdollisuutta eri aineistojen välillä. Aineistostani muodostuikin tämän tutkimuksen vaatimukseen turhan laaja.

Oma taustani aiheeseen liittyen on vaatimatonta, en ole osallistunut yhteenkään kehityskeskusteluun. Alkuolettamukseni koostuivat siis lähinnä kuulemistani kokemuksista sekä aiheeseen lähelle liippaavista opinnoista. Alkuoletuksissani ajattelin useamman työntekijän kokevan keskustelut antamattomina. Lisäksi ennen aiheeseen lähempää tu-

tustumista, ymmärryksen kehityskeskusteluista ja niihin liittyvistä asioista oli selkeästi suppeampi. Ajattelin myös enemmän syntyvät eroavaisuutta työntekijöiden ja esimiesten käsityksien välillä. Kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuessani oletukseni hiukan muuttuivat ja tietoisuuteni aiheesta syveni ennen oman aineiston keruuta.

Pyrin siihen, että omat ennakko-oletukseni ja käsitykseni vaikuttaisivat mahdollisimman vähän oman aineiston löytöihin, jotta haastateltavien kokemusmaailma pääsisi esille. Tiedostan kuitenkin vaikuttaneeni aineistosta tekemiini havaintoihin. Humanistisena kasvatustieteilijänä ja ihmistenjohtamista tärkeänä pitävänä henkilönä, kiinnitin helpommin huomiota tämänkaltaisiin pehmeämpiin asioihin. Esimerkiksi koin tärkeäksi havainnoksi joidenkin työntekijöiden kaipuun muuttaa keskustelujen runkoa pehmeämpään suuntaan.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyen voidaan käsitellä reliabiliteettia ja validiteettia. Reliaabeliuden ja validiteetin käsitteet ovat peräsin ja suuremmassa roolissa kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta niitä voidaan hyödyntää soveltaen pohdinnassa myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185, 186.) Validiteettia on kirjallisuudessa määritelty eri sanoin ja sitä on myös jaettu pienempiin osiin, kuten rakennvaliditeettiin, sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (kts. Hirsjärvi & Hurme 2009, 188; Metsämuuronen 2009, 65; Ronkainen ym. 2013, 130). Lyhyesti kuvattuna tutkimuksen validiteetilla tarkoitan sitä, tutkiiko tutkimus sitä mitä sen on tarkoitus tutkia (kts. Hirsjärvi ym. 2009, 230; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Validiteettiin liittyy myös valittujen käsitteiden, toimintatapojen ja teorioiden toimiminen jotta tutkimus tutkii sitä mitä on aikomus, sekä tutkimuksen yleistettävyys ja sitä kautta tutkimusasetelman ja otannan luotettavuus (Hirsjärvi & Hurme 2009, 187; (Metsämuuronen 2009, 65).

Tutkimus on validiteetin kannalta hyvin onnistunut, sillä se tutkii sitä mitä on tarkoituskin: esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä kehityskeskusteluista ja niiden toimivuudesta, mitä kehityskeskustelut merkitsevät yksilöille sekä esimiesten ja työntekijöiden käsityksien eroja. Myös menetelmävalintani tukivat tutkimusongelmieni selvittämistä ja koen niiden olleen oikeat valinnat. Valintoja olen perustellut enemmän Menetelmävalinnat -luvussa sekä Tutkimuksen toteutus -luvussa. Täytyy huomioida, että esimerkiksi haastattelutilanteissa ihmiset tarkoittavat helposti samoilla käsitteillä eri asioita. Olen pyrkinyt parantamaan tutkimustulosten luotettavuutta tähdentämällä mitä itse käsitteillä



tarkoitan sekä pyrkimällä pääsemään haastateltavien käytettyjen käsitteiden merkityksiin sisälle.

Ihmistieteissä ei voi luonnontieteiden tapaan puhua yleistettävyydestä. Ihmistieteellisiä lähtökohtia olen käsitellyt enemmän Menetelmävalinnat -luvussa. Ihmiset ja heidän kokemusmaailmansa sekä tilanteiden kontekstit ovat ainutlaatuisia sekä alati muuttuvia. Lisäksi samankin yksilön käsitykset elävät ja muuttuvat. Ei ole olemassa kahta täysin samanlaista ihmistä, joten automaattisesti ei voida ajatella asian johtuvan jostakin tietystä syystä, jos toisella henkilöllä on ollut näin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti haastateltavieni määrä oli sen verta pieni, ettei sen perusteella voi lähteä tekemään yleistyksiä. Vaikka en itse kaikkia haastateltaviani valinnut, ei otanta ollut sattumanvarainen. Otin yhteyttä esimiehiin, jotka kysyivät osallistumisesta omilta työntekijöiltään. Haastateltaviksi siis saattoi osallistua työntekijät, jotka ovat muutenkin persoonaltaan ja aktiivisuudeltaan sen kaltaisia, että esimies ajatteli heidän haastatteluun suostuvan. Eri haastateltavilla aineistosta olisi saattanut muodostua toisenlainen. Tutkimuksen täydellinen yleistettävyys ei kuitenkaan ollut tarkoituksena, vaan kuvailla olemassa olevia käsityksiä ja sitä kautta ymmärtää ilmiötä.

Reliabiliteetti tarkoittaa tiiviisti sanottuna tutkimustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Ronkainen ym. 2013, 130; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Ihmisiä tutkittaessa tutkimustuloksiin vaikuttaa moni tekijä, esimerkiksi kontekstisidonnaisuus ja subjektiivisuus, jolloin tutkimusta ei ole edes mahdollista toistaa täysin samanlaisena. Ihmisten kokemukset ja käsitykset elävät, eivätkä tiedonkeruutilanteet ole täysin samat. Myös tutkijat vaikuttavat aina tutkimukseen, esimerkiksi tekemällä aineistonkeruutilanteessa ja aineistosta omat yksilölliset tulkintansa. Näitä asioita olen käsitellyt myös Menetelmävalinnat -luvussa.

Toinen tutkija tulkitsemana aineistosta helposti nousee esiin erilaisia asioita. Reliabiliteettiä kvalitatiivisesti ihmisiä tutkittaessa voidaankin ymmärtää myös niin, että pystyisikö lukija saman aineiston ja tutkijan avaamien metodien ja päätelmien kautta ymmärtämään tutkijan tutkimustuloksiin johtavan päättelyketjun. Reliabiliteettiin liittyy esimerkiksi miten aineisto on otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein sekä heijastavatko tulokset tutkittavien ajatusmaailmaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189). Tutkimukselta vaaditaan avoimuutta ja huolellisuutta jotta se olisi mahdollisimman luotettava, sekä

tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin takia. Tällöin lukija voi tarkastella tutkijan tutkimusprosessia sekä tehtyjä päätöksiä ja päättelyketjuja jotka johtivat saatuihin tutkimustuloksiin. Avoimuuteen niin kuin eettisyyteenkin olen pyrkinyt koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen eettisiä näkökohtia on pohdittu Tutkimuksen eettisyydestä - luvussa.

Tutkimuksen myötä olen oppinut todella paljon tutkimastani ilmiöstä, koen ymmärryksen monipuolistuneen ja laajentuneen. Tutkimuksen voikin ajatella olevan hyödyllinen niin oman ymmärryksen lisääjänä kuin myös tutkimukseen osallistuneille sekä yhteiskunnallisesti. Haastateltavat kuvailivat kuinka haastattelu oli antoisa, ajatuksia synnyttävä ja pohdintaa herättävä. Tutkimukseni lisää ymmärrystä minkälaisena kehityskeskustelut näyttäytyvät sekä työntekijöille että esimiehille ja miten organisaatiot voivat lähteä kehittämään keskusteluja hyödyllisemmäksi. Antoisilla kehityskeskusteluilla puolestaan voidaan lisätä työntekijöiden työssäjaksamista, henkisiä voimavaroja ja tehokkuutta. Yksilön tason vaikutukset monen yksilön kautta hyödyntävät puolestaan organisaatiota ja jopa koko yhteiskuntaa.

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa voisi selvittää, millä tavalla kehityskeskusteluprosesseista saisi räätälöityä yksilöllisiä ja yksilöiden tarpeisiin ja tilanteisiin vastaavia, mutta myös yhtenäisempiä ja tasalaatuisempia. Myös olisi hyvä selvittää, miten työntekijöiden alaistaitoja ja kiinnostusta saisi kehitettyä kehityskeskusteluja parantavasti.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjakuntayhtymä. 113–160.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Argyris, C. 1999. On organizational learning, Second Edition. Iso-Britannia, Oxford: Blackwell Publishers.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen – tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Benedict, M. E. & Levine, E. L. 1988. Delay and distortion – Tacit influences on performance appraisal effectiveness. Journal of applied Psychology 73: 3, 507– 514.  
<http://myweb.usf.edu/~jdorio/Benedict%20and%20Levine%20-%20Delay%20and%20Distortion.pdf>. Luettu 20.4.2016.

Berlin, S. 2008, Innostava, lannistava, helpottava palaute – Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia no 198, Liiketaloustiede 81, Johtaminen ja organisaatiot. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf). Luettu 24.3.2016.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. 2000. The knowledge management fieldbook. Iso-Britannia: Financial Times Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Geddes, D. & Baron, R. A. 1997. Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Management Communication Quarterly* 10: 4, 433–454.

Gröhn, T. 1992. Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn, T. & Jussila J. (toim.) Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopaino. 1–32.

Helin, K. 2002. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Helsinki: Tammi. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37: 2, 162–173.

Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä – Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos, opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.

Isaacs, W. 2001, Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Bookwell Oy, Juva, Ps-kustannus.

Juuti, P. 1995, Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? – Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus. Tampere: Tammer-Paino.

Kampkötter, P. 2014. Performance appraisals and job satisfaction. Saksa, Berlin: German Institute for Economic Research (DIW Berlin). SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, No 672.  
<https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/99955/1/791122050.pdf>. Luettu 8.7.2016.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence>. Luettu 8.4.2016.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf>. Luettu 8.4.2016.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion Yliopisto.

Klein, H. J. & Snell, S. A. 1994. The impact of interview process and context on performance appraisal interview effectiveness. Journal Of Managerial Issues 1994, Vol. 6. No. 2. 160–175.  
<http://fisher.osu.edu/~klein.12/Klein%20&%20Snell%201994%20JMI.pdf>. Luettu 11.5.2016.

Klein, H.K., Snell, S. A., & Wexley, K.N. 1987. System model of the performance appraisal interview process. Industrial Relations 26: 267–280.  
<http://fisher.osu.edu/~klein.12/klein%20et%20al%201987%20IR.pdf>. Luettu 16.7.2016.

Koskinen, M. 2011. Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO. 267–280.

Kulla, J. 2008. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Lisensiaatintutkimus. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Työpsykologia ja johtaminen.  
<http://lib.tkk.fi/Lic/2008/urn012697.pdf>. Luettu 1.4.2016.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. Tampere. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 1/2004. Tampere: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, Tampereen yliopisto.

Lehtonen, T. J. & Salmensaari, H. 2004. Henkinen pääoma 2004 -tutkimus. Tutkimusraportti. Espoo: IC Insight Ltd. Oy. <http://docplayer.fi/2890694-Henkinen-paaoma-2004-tutkimus.html>. Luettu 20.4.2016.

Lempinen, P. 2010. Näkökulmia oppimiseen työpaikoilla. Aikuiskasvatus 30 (2010): 2, 146–150. Uraa rakentamassa. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Lindholm, T., Pajunen, R., & Salminen, J., 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact, Kopioniini Oy.

Linna, A. 2008. ”Se on niin väärin!” – Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Väitöskirja. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.

Lönnqvist, J. 1996. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Uudet haasteet –Uudet näkemykset. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus, Oy Edita Ab.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: Tutkijalaitos. 4. laitos. International Methelp. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Mäkinen, K., 2013. ”Itselleen voi sentään jotain” – Itsen kehittäminen työelämävalmennuksessa. Aikuiskasvatus 33 (2013): 4, 265–276. Kohti hyvää työtä. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: Unipress.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R., & Pietarinen, J. (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus. Tampere: Tammer-Paino. 59–69.

Poursafar, A., Rajaeepour, S., Seyadat, S. A., Oreizi, H. R., 2014. Developmental performance appraisal and organizational citizenship behavior: testing a mediation model. Journal of Education and Practice Vol. 5, No 16, 2014. 184–193.  
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/13095/13658>.

Luettu 18.7. 2016.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia – Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., Paavilainen, E., 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ronhy-Östberg, M., & Rosendahl, S., 1998. Keskustelu kehittää. Helsinki: Tietosanoma. Juva – WSOY.

Ropo, A., Erikson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen,

N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Ruoholinna, T. 2011. Kaupanalan muutos ikääntyvien silmin. Aikuiskasvatus 31 (2011): 2, 84–98. Työhön, työssä, työstä. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Ruoronen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? – Tutkimus kehityskeskusteluista. Väitöskirja. Tampere: University Press.  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1>.  
 Luettu 22.1.2016.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino. 9–21.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino. 22–56.

Saari, T. 2013. Työssä kehittyminen työntekijän oikeutena ja velvollisuutena. Aikuiskasvatus 33 (2013): 2, 95–106. Elinikäinen oppiminen. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Silvennoinen, H. 2013. Työn merkityksellisyys on työelämän laatua. Pääkirjoitus. Aikuiskasvatus 33 (2013): 4, 250–251. Kohti hyvää työtä. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – Onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.



Simonsuuri-Sorsa, M. 2002. Tutkimusetiikka tutkijankoulutuksessa. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus. Tampere: Tammer-Paino. 118–125.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tansky, J. 1991. An effective employee development discussion: the causes and consequences. Väitöskirja (Disertation). The Ohio State University.  
[https://etd.ohiolink.edu/!etd.send\\_file?accession=osu1261504254&disposition=inline](https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=osu1261504254&disposition=inline).  
 Luettu 16.7.2016.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus. Tampere: Tammer-Paino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Jyväskylä: Gummerus.

Ukko, J. 2009. Managing through measurement – A framework for successful operative level performance measurement. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/46886/isbn%209789522147950.pdf>.  
 Luettu 4.4.2016.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY - Kirjapainoyksikkö. Porvoo: Juva.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasa: Acta Wasaensia No 109, Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf). Luettu 30.3.2016.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wayne, S. J. & Kacmar, K. M. 1991. The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 1991, Vol. 48. No. 1. 70–88.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogisena ja diskurssiivisina puhekäytänteinä – Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1>.  
Luettu 24.1.2016.

## **Liitteet**

### **Liite 1: Haastattelua edeltänyt viesti haastateltaville**

Hei,

Olen tekemässä Pro Graduani kehityskeskusteluihin liittyen ja olitte lupautunut osallistumaan haastatteluihin.

Tarkoitukseni on tutkia kehityskeskusteluja ja lähestyn aihetta kehityskeskustelujen merkityksellisyyden, keskustelujen kehittämisen sekä esimiehen ja alaisen käsityksien eroavaisuuksien näkökulmasta. Olisi kiinnostavaa saada selville onko esimiehen ja työntekijän välillä eroja siinä, miten kehityskeskustelut koetaan ja mistä tämä johtuisi sekä hahmottaa mitä on aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu osapuolten mielestä ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, jota käydään ennalta sovituna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Kun keskustelu täyttää edellä esitetyt kriteerit, voidaan puhua kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelu on työkalu, jolla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu on osaltaan eräänlainen tilinpäätös, jossa kiteytetään kaikki olennainen, joka on vaikuttanut ja mahdollisesti vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua ja kehittyä. Siinä tarkastellaan mennyttä oppimisnäkökulmasta ja luodaan yhteinen näkemys nykytilasta. Keskustelun painotus on tulevaisuudessa tavoitteenaan luoda onnistumiselle edellytyksiä toimintaympäristö huomioiden. (Aarnikoivu, Henrietta 2010, 63 Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.)

Kiinnostuin tästä aiheesta, koska kehityskeskustelut voisivat olla tärkeä toiminto työhyvinvoinnin ja työssä kehittymisen kannalta, samoin kuin johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Kehityskeskusteluista on kirjoitettu monia oppaita ja näissä kirjojen teoriois-

sa kehityskeskustelujen merkitystä korostetaan. Silti jatkuvasti kuulee kuinka hyvin monet työntekijät kokevat kehityskeskustelut turhiksi, vaivaannuttaviksi ja ”pakolliseksi pahaksi” ja esimiehet toteavat kehityskeskustelujen erilaisten toimintamallien toimivan jostain syystä huonosti käytännössä. Kehityskeskusteluiden teorioiden käytäntöjä ei siis välttämättä aina koeta käyttökelpoisiksi, hyödyllisiksi tai toimiviksi.

Haastattelut toteutetaan kahdenkeskisinä minun kanssani ja ovat luottamuksellisia ja tutkimuksessani huolehdin siitä että haastateltavien anonymiys säilyy.

Meidän olisi hyvä jo alkaa sopimaan haastatteluajoja. On kauhean vaikea arvioida kuinka paljon aikaa haastatteluihin menee; se riippuu niin paljon haastateltavasta. Jos mahdollista niin voisitte varata aikaa puolitoista tuntia, sen nyt ainakin pitäisi riittää. Luultavasti tuntikin, mutta parempihan tietenkin on varata liian paljon kuin liian vähän aikaa. Kannaltani olisi kätevintä, mikäli saisimme kaikki sovittua haastattelut samalla päivälle, jolloin saisin kaikki haastattelut tehtyä saman päivän aikana. Mikäli tämä ei ole mahdollista, niin asia ei kuitenkaan ole ongelma. Minulle sopivia päivämääriä ovat esimerkiksi: xx. Toivoisin, ettei sovittava aika venyisi kovin pitkälle.

Laitan liitteenä haastattelujen teemarungon ja toivoisin, että tutustuisitte siihen etukäteen. Näin saisitte paremmin pohdittua teemoja ja osaisitte jo vähän miettiä mitä haluaisitte kertoa teemoihin liittyen haastattelussa.

Ystävällisin terveisin

Henna Konttinen

## **Liite 2: Haastattelun runko**

### **Perustietoja**

#### **Kehityskeskustelujen funktio**

-Kuvaile miten kehityskeskusteluprosessit toteutetaan organisaatiossanne? Miten järjestetään, miten usein, miten valmistaudutaan, mitä käsitellään jne.?

-Miten, millä lailla ja kuinka paljon käsittelette kehityskeskustelun eri osa-alueita :

uusia seuraavan kauden tavoitteita  
suorituksen arviointia ja palautetta  
kehittämistarpeita  
osaamista ja tietoa  
työhyvinvointia

-Miten kehityskeskustelut toimivat johtamisen, viestinnän, työssä/ammattillisen kehittymisen ja oppimisen sekä työhyvinvoinnin apuna?

-Mitä hyvää / kehitettävää on nykyisessä kehityskeskusteluissa / keskustelukäytänteissä?

#### **Viestintä ja tunteet**

-Miten kommunikointi toimii ja minkälaista kommunikointi on kehityskeskustelutilanteissa? Entä niiden ulkopuolella?

-Millälailla annat ja vastaanotat palautetta, kuinka palautteen anto toimii organisaatiossa ja mikä merkitys palautteen annolla on?

-Miten kuvailisit ihmisten välisiä rooleja kehityskeskustelutilanteissa ja niiden ulkopuolella?

-Mitkä seikat vaikuttavat luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen? Kuinka näet näiden seikkojen toteutuvan organisaatiossanne ja kuinka itse voit edistää niiden toteutumista? Miten se näkyy keskustelutilanteessa?

-Minkälaisia odotuksia ja tunteita kohdistuu kehityskeskusteluihin? Entä voidaanko keskustelussa avautua esimerkiksi omista tunteistaan työhön liittyen?

-Miten motivoituneita sinä ja tiimisi olette käymään kehityskeskusteluita, miksi ja miten motivaation määrä näkyy? Entä miten motivaatiota saisi lisättyä?

-Minkälaisia (viestintä ja tunne) taitoja olisi hyvä olla kehityskeskusteluihin liittyen ja kuinka koet itselläsi ja tiimilläsi näitä taitoja olevan?

## **Voimaantumisen ja kehittymisen näkökulma**

-Miten ja kuinka usein reflektoitte omaa toimintaanne työssä?

-Tukevatko kehityskeskustelut työssäoppimista, lisäävätkö sitoutumista organisaatioon ja motivaatiota omaan työhön? Entä tapahtuuko kehityskeskusteluprosessin ansiosta osaamisen kehittämistä niin organisaation kuin yksilön intressien tasolla? Miksi?

-Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi kehityskeskustelun onnistumiseen ja hyödyllisyyteen?

-Mitä asioita kehityskeskustelulla pitäisi saavuttaa, jotta kokisit sen olevan aidosti hyödyllinen asia?

-Mitä kehityskeskustelusta on tuntunut jäävän käteen? Mitä konkreettisia hyötyjä olet kokenut saavasi keskusteluista?

-Miten kehityskeskustelu on vastannut omia tarpeitanne? Mitä merkityksiä kehityskeskusteluilla mielestäsi on?

-Mitä asioita muuttaisit jos voisit muuttaa mitä tahansa?

**Onko vielä jotain?**

### Liite 3: Teemoittelua yläluokista ydinkategoriaan

#### Ydinkategorian muodostaminen

Yhdistävä kategoria	Ydinkategoria
-Kehityskeskustelun prosessi -Työyhteisötaidot -Kehityskeskustelujen vaikutukset	Käsityksiä kehityskeskusteluista

#### Tavaratalon yläluokista Kehityskeskustelun prosessi -kategoriaan

Tavaratalon yläluokat (lihavoituna työntekijöiden yläluokat)	Tavaratalon pääluokat	Yhdistävä kategoria
-Kehityskeskustelujen vuositavoitteet -Henkilökohtaiset tavoitteet -Ketjuna olemisen vaikutukset <b>-Kehityskeskustelujen painottuminen</b> <b>-Tavoitteet</b> <b>-Kehityskeskusteluihin valmennus</b>	Kehityskeskustelujen painotukset	Kehityskeskustelun prosessi
-Kuukausikeskustelujen ylivoimaisuus <b>-Kuukausittaiset</b> <b>-Vuosittaiset</b> <b>-Henkilöstöpurku</b>	Kehityskeskusteluprosessin eri osat	
-Tulevaisuuden suunnitelmat ja työhyvinvoinnista puhuminen -Kehittyminen ja osaamisen ongelmat <b>-Sisällöstä puhuminen</b> <b>-Kehittymisen lähtökohtia</b>	Kehityskeskustelujen tärkeistä sisällöistä puhuminen	

Hallinnollisen yksikön yläluokista Kehityskeskustelun prosessi -kategoriaan

Hallinnollisen yksikön yläluokat (työntekijöiden lihavoidulla fontilla)	Hallinnollisen yksikön pääluokat	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kehityskeskustelujen aika ja paikka</li> <li>-Opintojen ja kokemusten kautta oppinut</li> <li>-Painotus projektien tulevaan</li> <li><b>-Kehityskeskustelujen aika ja paikka</b></li> <li><b>-Kehityskeskusteluihin oppia kokemuksesta</b></li> <li><b>-Painotus tavoitteissa</b></li> <li><b>-Painottuminen yksilön asioihin</b></li> </ul>	Kehityskeskustelu prosessina	Kehityskeskustelun prosessi
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Miettivät kehittämistarpeita ja koulutuksia</li> <li><b>-Osaamisesta ja kehitymisestä puhuminen</b></li> <li><b>-Työhyvinvoinnista puhutaan tarpeeksi</b></li> </ul>	Puhe osaamisesta ja työhyvinvoinnista	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kehityskeskustelujen soveltaminen työntekijän / tilanteen mukaan</li> <li><b>-Kehityskeskustelut ihmisisuhdetaiteilua</b></li> <li><b>-Ryhmäkehityskeskustelut vs yksilökeskustelut</b></li> </ul>	Joustavuus	



Tavaratalon yläluokista Työyhteisötaidot -kategoriaan

Tavaratalon yläluokat (työntekijöiden lihavoidulla fontilla)	Tavaratalon pääluokat	Yhdistävä kategoria
-Kommunikointitaidot ja roolit -Viestintätyyli -Keskustelujen tunnelma -Johtoryhmän luottamus ja tuki toisilleen <b>-Luottamuksellinen dialogi</b> <b>-Esimiehen rooli</b>	Johtoryhmän suhteet ja kommunikointi	Työyhteisötaidot
-Palautteen annossa aina kehitettävää <b>-Taitavan palautteen käytön tärkeys</b>	Palaute	
-Valmistautumisen tärkeys kaikkeen <b>-Työntekijän aktiivisuus</b>	Valmistautuminen ja aktiivisuus	

Hallinnollisen yksikön yläluokista Työyhteisötaidot -kategoriaan

Hallinnollinen yksikön yläluokat (työntekijöiden lihavoidulla fontilla)	Hallinnollisen yksikön pääluokat	Yhdistävä kategoria
-Kommunikointi kehityskeskusteluissa -Esimiehen sosiaalisten tilanteiden hoito -Luottamuksen merkitys <b>-Kehityskeskustelujen odotukset ja tunnelma</b> <b>-Kehityskeskustelujen kommunikointi</b> <b>-Kommunikointi ongelmissa</b> <b>-Esimiehen vaikutus</b> <b>-Luottamus</b>	Kommunikointi	Työyhteisötaidot
-Palautteen tärkeys <b>-Palautetta voisi aina parantaa</b>	Palaute	
-Valmistautuminen tärkeää -Panostaminen kehityskeskustelujen ulkopuolellakin -Runkoa kehitetty yhdessä <b>- Valmistautuminen</b> <b>- Aktiivisuus tärkeää</b> <b>-Itsenäisyys</b>	Aktiivisuus	

Tavaratalon yläluokista Kehityskeskustelujen vaikutukset -kategoriaan

<b>Tavaratalo yläluokat (työntekijöiden lihavoidulla fontilla)</b>	<b>Tavaratalon pääluokat</b>	<b>Yhdistävä kategoria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskustelujen hyötynä eväät kehittymiseen</li> <li>-Keskustelujen merkitykset</li> <li>-Kehityskeskusteluprosessi tärkeä ja hyvä näin</li> <li><b>-Yleinen anti</b></li> <li><b>-Kehityskeskusteluihin moti-voituminen</b></li> </ul>	Kehityskeskustelujen hyödyt	Kehityskeskustelujen vaikutukset

Hallinnollisen yksikön yläluokista Kehityskeskustelujen vaikutukset -kategoriaan

<b>Hallinnollisen yksikön yläluokat (työntekijöiden lihavoidulla fontilla)</b>	<b>Hallinnollisen yksikön Pääluokat</b>	<b>Yhdistävä kategoria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehityskeskustelujen merkitykset</li> <li>-Yhteinen kehityskeskustelu tietokanta &amp; yhtenäinen pohja kaikille</li> <li>-Keskustelut hyödyllisiä</li> <li><b>-Kehityskeskustelujen anti</b></li> <li><b>-Kehityskeskustelujen merkitys näissä epävarma</b></li> <li><b>-Kehityskeskustelujen keheno anti</b></li> <li><b>-Kehityskeskustelujen tärkeys ymmärretään</b></li> </ul>	Kehityskeskustelujen hyödyt	Kehityskeskustelujen vaikutukset